



Kollaboraatiotyökalujen uudistus

Susanna Strandberg

Opinnäytetyö
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
2013



Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

Tekijä Susanna Strandberg	Ryhmä tai aloitusvuosi 2006
Opinnäytetyön nimi Kollaboraatiotyökalujen uudistus	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 10
Ohjaaja Anne-Maritta Talaslahti	
<p>Yle on julkisen palvelun viestintäyhtiö, jonka tulee noudattaa hankinnoissaan Lakia julkisista hankinnoista. Yle oli päättänyt hankkia kollaboraatoratkaisunsa palveluna, ja koska kyseinen hankinta ylitti laissa mainitun palveluiden hankinnan kynnysarvon, se oli kilpailutettava julkisen hankintalain mukaisesti. Tähän hankintaan valittiin vaihtoehtoisista kilpailutusmenettelyistä käytettäväksi neuvottelumenettely.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantoprojektina Ylelle 31.5.2013 - 1.11.2013 välisenä aikana. Tavoitteena oli kartoittaa eri vaihtoehdot, joilla kilpailutettava kollaboraatoratkaisu voidaan toteuttaa. Opinnäytetyö kuvaa julkisen hankintalain mukaisen neuvottelumenettelyprosessin vaiheita ja sen lopputuloksena on kilpailutettavan kollaboraatoratkaisun tarjouspyyntö. Neuvottelumenettelyn tarjouspyynnön jälkeiset vaiheet on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Toisena tavoitteena oli suunnitella Ylen tulevaisuuden intranetiä ja tuottaa vaatimuksia kollaboraatoratkaisun kilpailutuksen intranet-osuutta varten. Intranetin osuudesta on rajattu sen varsinainen toteutus opinnäytetyön ulkopuolelle.</p> <p>Opinnäytetyö oli produktityyppinen suunnittelu- ja kehityshanke. Projektien tehtävät suunniteltiin etukäteen ja ne jaettiin projektikokouksissa eri henkilöille tehtäväksi tiettyyn päivään mennessä. Tämän jälkeen käytiin läpi syntynyttä dokumentaatiota ja sitä työstettiin lisää projektiryhmien yhteisissä työpajoissa. Kukin henkilö kävi myös itse läpi saatua kilpailutusmateriaalia, minkä jälkeen dokumentaatiota analysoitiin projektin yhteisissä työpajoissa. Syntyneestä dokumentaatiosta, produktista, on esimerkkejä raportissa ja sen liitteissä.</p> <p>Neuvottelumenettely sopii hyvin käytettäväksi tämänkaltaisessa laajassa kokonaisuudessa, jossa hankinnan luonne ei mahdollista etukäteen tehtävää kokonaishinnoittelua. Tulevan hankinnan käyttäjiä ovat kaikki yleläiset ja ratkaisu tulee vaikuttamaan kaikkien elämään useita vuosia. Näin ollen hyvin keskeinen asia on saada mahdollisimman yksityiskohtainen kuva siitä, mitkä vaatimukset ja toiminnot sisältyvät tarjottuun hintaan. Täten tarjouspyynnön vaatimusten tekoon ja vertailuhinnan muodostamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tässä onnistuttiinkin hyvin siitä huolimatta, että kyseessä oli melko kompleksinen kokonaisuus.</p>	
Asiasanat Laki julkisista hankinnoista, kilpailutus, pilvipalvelu, intranet	

Degree Programme in Information Technology

Author Susanna Strandberg	Group or year of entry 2006
The title of thesis The new solution for the collaboration tools	Number of pages and appendices 44 + 10
Supervisor Anne-Maritta Talaslahti	
<p>Yle is Finland's national public service broadcasting company and it is obliged to follow the Act on Public Contracts when purchasing services. The company had decided to purchase a solution for all the collaboration tools as a service. The costs of purchasing the service exceeded the amount specified in the law so Yle was obliged to make a public tender according to the law. There are several possibilities for the procedures for making the public tender of which the negotiated procedure was chosen in this case.</p> <p>This thesis was made as a project for Yle between 31 May 2013 and 1 November 2013. The objective of this thesis was to clarify the possibilities for implementing the new collaboration tools. It describes the certain steps of the negotiated procedure to make it happen. The second objective was to design the future intranet for Yle and by that way produce requirements for the public tender concerning the intranet part of it. The result of this thesis is the public tender including the requirements for the intranet. The implementation of the intranet is not a part of this thesis.</p> <p>This thesis was made as a product kind of project. The tasks were planned and given to each project team member beforehand in project meetings to be done by a certain date. After the documentation was done, it was analyzed and updated in workshops by the whole project group. Furthermore, all the materials received from the candidates were read by individuals and then the results were analyzed in project's workshops. There are examples of the documentation in this thesis and its appendices.</p> <p>Using the negotiated procedure was a good decision for this kind of large solution when it is impossible to know the total price of the solution beforehand. Without the negotiations that would not have been possible. All the personnel in Yle is going to use the new collaboration tools for several years so it is very important to get to know which features are included in the solution and its price when making the public tender. That is why it is very important to especially pay attention to how to describe the requirements and get the comparative price that enables the comparison of the different solutions of the tenders. The project succeeded very well in its goal although it was a rather complex entity overall.</p>	
Key words Act on Public Contracts, bidding, software as a service, intranet	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet.....	1
1.2	Tehtävänasettelu ja rajaukset	2
1.3	Viitekehys, rakenne ja menetelmät.....	2
1.4	Käsitteet.....	3
2	Hankinnan suunnittelu ja toteutus.....	5
2.1	Kollaboraatoratkaisun sisältö ja hankintalaki.....	5
2.2	Kilpailuttamismenettelyn valinta	6
2.3	Hankinta-ilmoituksen julkaisu	7
2.4	Osallistumishakemusten jättäminen ja hakemusten tarkastus.....	10
2.5	Neuvotteluun valittavien ehdokkaiden vertailut ja ehdokkaiden valinta	11
2.6	Alustava tarjouspyyntö ja neuvottelukutsu	13
2.7	Tarjousten vertailukriteerit	16
2.8	Neuvottelut valittujen tarjoajien kanssa ja tarjouspyynnön finalisointi.....	20
2.9	Tulokset ja vertailu	22
3	Intranetin suunnittelu	25
3.1	Lähtökohdat.....	25
3.2	Intranetin haasteet.....	27
3.3	Intranetin mahdollisuudet	29
3.4	Intranetin rakenne ja sisällöt	31
3.5	Tulokset ja vertailu	34
4	Pohdintaa.....	36
4.1	Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys.....	36
4.2	Kehittämisehdotukset ja suositukset.....	40
4.3	Omat saavutukset ja oppiminen	43
	Lähteet	45
	Liitteet	46
	Liite 1. Osallistumishakemuslomakkeen yleistiedot, esimerkki.....	46
	Liite 2. Osallistumishakemuslomakkeen vähimmäisvaatimukset, esimerkki.....	47
	Liite 3. Referenssilomake	48
	Liite 4. Hankinnan kohteen yleiskuvaus, sisällysluettelo.....	49

Liite 5. Osallistumishakemuksen jättäneet palveluntarjoajat. Salainen.....	50
Liite 6. Osallistumishakemusten vertailutaulukko, esimerkki. Salainen.	51
Liite 7. Intranetin sisältövision kysymykset ja vastaukset	52
Liite 8. Kooste intranetin etusivun sisällöistä ja toiminnallisuuksista	53
Liite 9. Kooste intranetin organisaatiosivun sisällöistä ja toiminnallisuuksista	54
Liite 10. Kooste intranetin työtilan sisällöistä ja toiminnallisuuksista	55

1 Johdanto

Yleisradio Oy (Yle) on julkisen palvelun viestintäyhtiö, joka valtion budjettirahoitteisena organisaationa noudattaa tietyissä hankinnoissaan lakia julkisista hankinnoista.

Lailla säädellään julkissektorin hankintayksiköiden hankintaprosessia eli hankintojen kilpailuttamista hankinnan käynnistämisestä hankintapäätöksen tiedoksiantoon ja sopimuksen tekemiseen saakka (Laki julkisista hankinnoista 348/2007). Julkisen hankintalain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, turvata yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita ja palveluita julkisten hankintojen tarjouskilpailussa ja edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä (Laki julkisista hankinnoista 1 § (30.4.2010/321)).

Yle on päättänyt hankkia kollaboraatoratkaisunsa palveluna, jolloin tuleva palveluntoimittaja vastaa niiden ylläpidosta, kapasiteettipalveluista, käyttöpalveluista ja turvallisuudesta. Julkisen hankintalain 15 §:n mukaan palveluiden hankinnan kynnsarvo oli kilpailutuksen aikaan 30 000 euroa, mikä tarkoittaa sitä, että kyseessä oleva hankinta oli kilpailutettava julkisen hankintalain mukaisesti. Kilpailutus on tehtävä tiettyä, julkisessa hankintalaissa määriteltyä menettelyä noudattaen, johon on olemassa eri vaihtoehtoja.

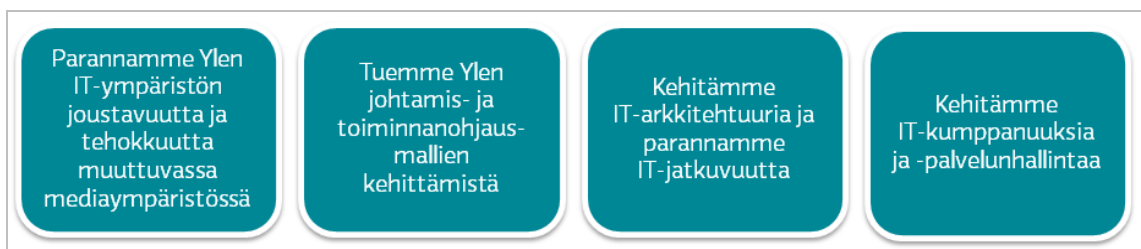
1.1 Tavoitteet

Julkisen hankintalain mukaisen kilpailutuksen tavoitteena oli hankkia Ylelle kokonaisratkaisu pilvipalveluna, jotta Yle pystyy laajentamaan tai supistamaan palvelujensa käyttöä mahdollisimman joustavasti tarpeen mukaan. Opinnäytetyön päätavoitteena oli kartoittaa eri vaihtoehdot, joilla kyseinen kollaboraatoratkaisu voidaan toteuttaa. Intranetiin liittyvät vaatimukset olivat osa Ylen kollaboraatiokilpailutusta. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli suunnitella Ylen tulevaisuuden intranet ja tuottaa sitä kautta myös vaatimuksia kollaboraatoratkaisun kilpailutuksen intranet-osuutta varten. Tämänhetkinen Ylen intranet-alusta, joka on SharePoint -ratkaisu, on asennettu noin kuusi vuotta sitten, eikä sen kapasiteetti ole enää riittävä. Kapasiteetin kasvatusta nykyiseen ympäristöön ei myöskään ole mahdollista tehdä, joten Ylen intranet-alusta kaipaa pikaista uudistamista. Eri toteutusvaihtoehdot kartoitettiin osana tätä opinnäytetyötä ja kilpailutettavaa hankintaa. Opinnäytetyössä pohditaan myös, miten hyvin tehdyt ratkai-

sut tukevat Ylen ICT-toiminnan linjauksia ja strategisia lupauksia.

1.2 Tehtävänasettelu ja rajaukset

Opinnäytetyö oli produktiivinen suunnittelu- ja kehityshanke, joka toteutettiin 31.5.2013 - 1.11.2013 välisenä aikana. Lähtökohtana ICT:n näkökulmasta oli Ylen Tietohallinnossa¹ tehty suunnitelma ICT-toiminnan näkymästä vuosille 2013 - 2015, joka on johdettu yhtiön strategiasta ja tiivistetty strategiseksi lupauksiksi. Sekä kollaboraatiotyökalujen hankinta palveluna että tulevaisuuden intranetin suunnittelu pyrkivät vastaamaan näihin strategisiin lupauksiin. (Kuvio 1).



Kuvio 1. ICT ja Tuotantotekniikka -osaston strategiset lupaukset

Opinnäytetyö keskittyy neuvottelumenettelyn kautta tehtävän julkisen hankinnan prosessin vaiheisiin 1 - 6 (kuvio 2). Sen lopputuloksena on kilpailutettavan kollaboraatiotarkaisun tarjouspyyntö, joka toimitetaan osallistumishakemusten perusteella valituille tarjoajille. Neuvottelumenettelyn tarjouspyynnön jälkeiset vaiheet eli tarjousten jättäminen, niiden tarkastaminen ja vertailu, hankintapäätös sekä sopimuksen teko on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Toisena aiheena olleesta intranetin suunnittelusta on rajattu intranetin toteutus opinnäytetyön ulkopuolelle. Intranetin toteutusta ei voida aloittaa ennen kuin kollaboraatiotarkaisun tulos eli intranetin tekninen alusta on selvillä.

1.3 Viitekehys, rakenne ja menetelmät

Opinnäytetyön viitekehyksenä on Ylelle hankittavan kollaboraatiotarkaisun kilpailutus, jota laki julkisista hankinnoista ohjaa. Hankittavan tarkaisun sisältö ja kilpailutuksessa

¹ Tietohallinto-osaston nimi muuttui nimelle ICT ja Tuotantotekniikka (ICTT) 1.6.2013 alkaen

käytettävä hankintamenettely on esitelty tarkemmin luvussa 2.1 Kollaboraatoratkaisun sisältö ja hankintalaki.

Hankinta tehtiin HILMA-järjestelmän kautta, joka on Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton ja sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan. HILMA-järjestelmässä ilmoitetaan sekä kansallisen että EU-kynnysarvon ylittävät julkiset hankinnat. (HILMA).

Opinnäytetyöraportin tietoperusta on tehty oivalluttavalla vetoketjumallilla, jossa tietoperusta ja empiria etenevät rinnakkain: ensin käsitellään tietoperustan aihe, minkä jälkeen kerrotaan, miten teoria on sovellettu käytäntöön ja esitetään tehdyt ratkaisut tai saavutetut tulokset. Luku 2 käsittelee kollaboraatiokilpailutuksen eri vaiheita ja luku 3 tulevan intranetin suunnittelua. Oivalluttavan vetoketjumallin mukaisesti tulokset ja vertailu ovat näiden molempien aiheiden lopussa ja pohdinta löytyy raportin lopusta luvusta 4.

Projektien tehtävät suunniteltiin etukäteen ja ne jaettiin projektikokouksissa henkilöille tehtäväksi tiettyyn päivään mennessä. Tämän jälkeen täydennettiin syntynyttä materiaalia projektiryhmien yhteisissä työpajoissa. Kuka henkilö kävi myös itsenäisesti läpi saatua kilpailutusmateriaalia, minkä jälkeen dokumentaatiota analysoitiin projektin yhteisissä työpajoissa. Kaikki kollaboraatoratkaisun kilpailutuksen ja intranetin suunnittelun materiaalit tehtiin Excel 2007-, PowerPoint 2007- ja Word 2007- tuotteilla.

1.4 Käsitteet

Bannerit ovat sivustoilla olevia pieniä mainoksia. Ne koostuvat yksittäisistä kuvista tai animaatiosta ja ne sijoitetaan sivustolla ennalta määrättyyn paikkaan. Bannereille on olemassa standardikoot, mutta sivustosta riippuen ne voivat olla lähes minkä kokoisia ja muotoisia tahansa. (Bannerit).

Blogit ovat web-sivuja, joita kirjoittaa yksi ihminen tai ryhmä. Muut voivat lisätä niihin kommentteja, jotka näkyvät aikajärjestyksessä. Blogit ovat hyvä tapa jakaa tietoa ja ajatuksia muille ja synnyttää keskustelua. Yrityksen sisäiset blogit ovat yleistyneet esimer-

kiksi asiantuntijatiedon jakamiseen. Sisäiset blogit ovat myös hyvä tapa esimerkiksi yrityksen johdolle viestiä yrityksen suunnitelmista ja tilanteesta koko henkilöstölle. (Ojala & Pöysti 2008, 29).

RSS-syötteet ovat viestejä, jotka näyttävät syötteen tilanteelle käyttäjälle, milloin esimerkiksi wikiin, blogiin tai web-sivulle on tehty muutos, jolloin käyttäjän ei tarvitse käydä erikseen katomassa, onko sivulle tullut muutoksia (Ojala & Pöysti 2008, 32).

Tagit kuvaavat tiedon sisältöä. Ne ovat avainsanoja, jotka syntyvät tietosisällöstä. Käyttäjät antavat niitä tiedolle ja tietojen keskinäiselle riippuvuudelle. Tageista muodostuu tagipilvi eli tietojen hakusanojen joukko. Tagipilven avulla käyttäjä näkee nopeasti, missä sanoista on eniten sisältöä ja mitä hakusanoja sivulla käytetään. Tagit ja tagipilvet muodostavat sosiaalisen median tietorakenteita. (Ojala & Pöysti 2008, 34).

Wikit ovat web-sivuja, joita useat ihmiset kirjoittavat yhdessä ja johon voivat kirjoittaa ne henkilöt, jotka saavat siihen oikeuden. Oikeus voi olla avoin kaikille organisaation henkilöille. Avoimissa wikeissä kaikki sisältö on yleensä yhdessä paikassa, kun taas yrityswikeissä sisältö voi jakautua useisiin wikeihin aiheen mukaan esimerkiksi projektin, osaston tai tietyn ryhmän mukaan. (Ojala & Pöysti 2008, 19, 29).

2 Hankinnan suunnittelu ja toteutus

2.1 Kollaboraatoratkaisun sisältö ja hankintalaki

Opinnäytetyön ensimmäinen aihe käsittelee julkisen hankintalain mukaisen kilpailutuksen neuvottelumenettelyprosessin vaihteita 1 - 6 (kuvio 2).



Kuvio 2. Julkisen hankintalain mukaisen neuvottelumenettelyn vaiheet

Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua, minkä jälkeen hankintayksikkö neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista valitsemiensa toimittajien kanssa (Julkinen hankintalaki 5 §).

Koska Yle joutuu noudattamaan kyseisten tuotteiden ja palvelujen hankinnoissa lakia julkisista hankinnoista, julkinen hankintalaki ohjasi kollaboraatoratkaisun hankintaa koko hankintaprosessin ajan. Kollaboraatoratkaisulla tarkoitetaan tässä työkaluja, joita ovat

- sähköposti
- kalenteri
- yhteiskäyttöiset työtilat ja sivustot (intranet)
- toimisto-ohjelmistot, kuten tekstinkäsittely-, esitys- ja taulukkolaskentatyökalut
- etäkokousratkaisut, kuten videoneuvottelu, kokoushuoneet ja mobiilikäyttö
- personoitavat lisäarvopalvelut, joita ovat muun muassa työtilojen ja sivustojen kokoaminen personoidulle etusivulle sekä ulkoisten ja sisäisten "keskustelustriimien" (esimerkiksi Facebook, Google+ tai Twitter) kokoaminen personoituun profiiliin.

Julkisen hankintamenettelyn kautta Ylelle hankittava kollaboraatiorkratkaisu on laaja kokonaisuus, joten se jaettiin viiteen osa-alueeseen (kuvio 3).



Kuvio 3. Hankittavan kollaboraatiokokonaisuuden osa-alueet

2.2 Kilpailuttamismenettelyn valinta

Julkisen hankintalain 5 §:n mukaan hankinnoissa on käytettävä tiettyä, laissa määritettyä kilpailuttamismenettelyä, johon on olemassa neuvottelumenettelyn lisäksi myös muita vaihtoehtoja:

- Avoin menettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja johon kaikki hankinnasta kiinnostuneet voivat tehdä tarjouksen.
- Kilpailullinen neuvottelumenettely tarkoittaa, että hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen, johon kaikki hankinnasta kiinnostuneet voivat pyytää saada osallistua. Tämän jälkeen hankintayksikkö neuvottelee neuvottelumenettelyyn hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa löytääkseen yhden tai usean ratkaisun, joka vastaa sen tarpeita ja jonka perusteella valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjous.
- Puitejärjestely tarkoittaa yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot. Näitä ovat esimerkiksi hinnat ja suunnitellut määrät.

- Suunnittelukilpailussa hankintayksikkö voi hankkia esimerkiksi kaupunkisuunnitteluun, arkkitehtuuriin, kaavoitukseen, tekniseen suunnitteluun tai tietojenkäsittelyyn suunnitelman, jonka tuomaristo valitsee kilpailulla.
- Suorahankintamenettelyssä hankintayksikkö valitsee mukaan menettelyyn yhden tai usean toimittajan, jonka kanssa se neuvottelee sopimuksen ehdoista ilman, että hankintayksikkö julkaisee hankintailmoitusta.
- Rajoitettu menettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen, johon hankinnasta kiinnostuneet voivat pyytää saada osallistua. Rajoitetussa menettelyssä vain hankintayksikön valitsevat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen.

Julkisen hankintalain 25 §:n mukaan neuvottelumenettelyä voi käyttää ”hankinnassa, jonka luonne ei poikkeuksellisesti mahdollista etukäteistä kokonaishinnoittelua tai johon liittyvät riskit eivät mahdollista etukäteistä kokonaishinnoittelua.” Ennen opinnäytetyön aloitusta pidettiin työpaja, jossa hahmoteltiin hankittavan kollaboraatiokokonaisuuden sisältöä ja aikataulua. Hankittavana oli laaja kokonaisratkaisu, joka haluttiin saada pilvipalveluna, ja eri toimittajien pilvipalveluiden tuotteistusmallit poikkeavat toisistaan. Kyseessä olevan hankinnan luonne ei täten mahdollistanut etukäteen tehtävää kokonaishinnoittelua, mistä johtuen tässä hankinnassa päädyttiin käyttämään neuvottelumenettelyä. Neuvottelumenettelyn vaiheista ja työn etenemisestä on kerrottu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2.3 Hankinta-ilmoituksen julkaisu

Julkisen hankintalain 2 §:n mukaan hankinnoissa tulee noudattaa periaatteita, joita ovat avoimuus, suhteellisuus, syrjimättömyys ja tasapuolinen kohtelu. Avoimuusperiaate tarkoittaa sitä, että tehtävästä hankinnasta on ilmoitettava julkisesti ja tarjouskilpailun päätöksistä on tiedotettava kaikille asianosaisille. Hankinnan asiakirjat ovat lähtökohtaisesti julkisia, mutta esimerkiksi liikesalaisuudet ja turvallisuuteen liittyvät asiat voidaan merkitä salassa pidettäviksi. Suhteellisuusperiaatteen mukaan hankinnan vaatimusten tulee olla suhteessa hankinnan kohteeseen ja tavoitteeseen. Syrjimättömyysperiaatteen mukaisesti kaikkia ehdokkaita ja tarjoajia on kohdeltava samalla lailla ja hankinnalle asetetut vaatimukset eivät saa suosia tai syrjiä tiettyä ratkaisua tai aluetta. Tasapuolinen kohtelu puolestaan tarkoittaa, että kaikki vaatimukset koskevat kaikki tarjoajia, kaikilla

tarjoajilla pitää olla sama tieto käytettävissään eikä tarjouspyyntöä saa laatia siten, että se asettaa tarjoajat epätasa-arvoiseen asemaan. (Kuvio 4.)



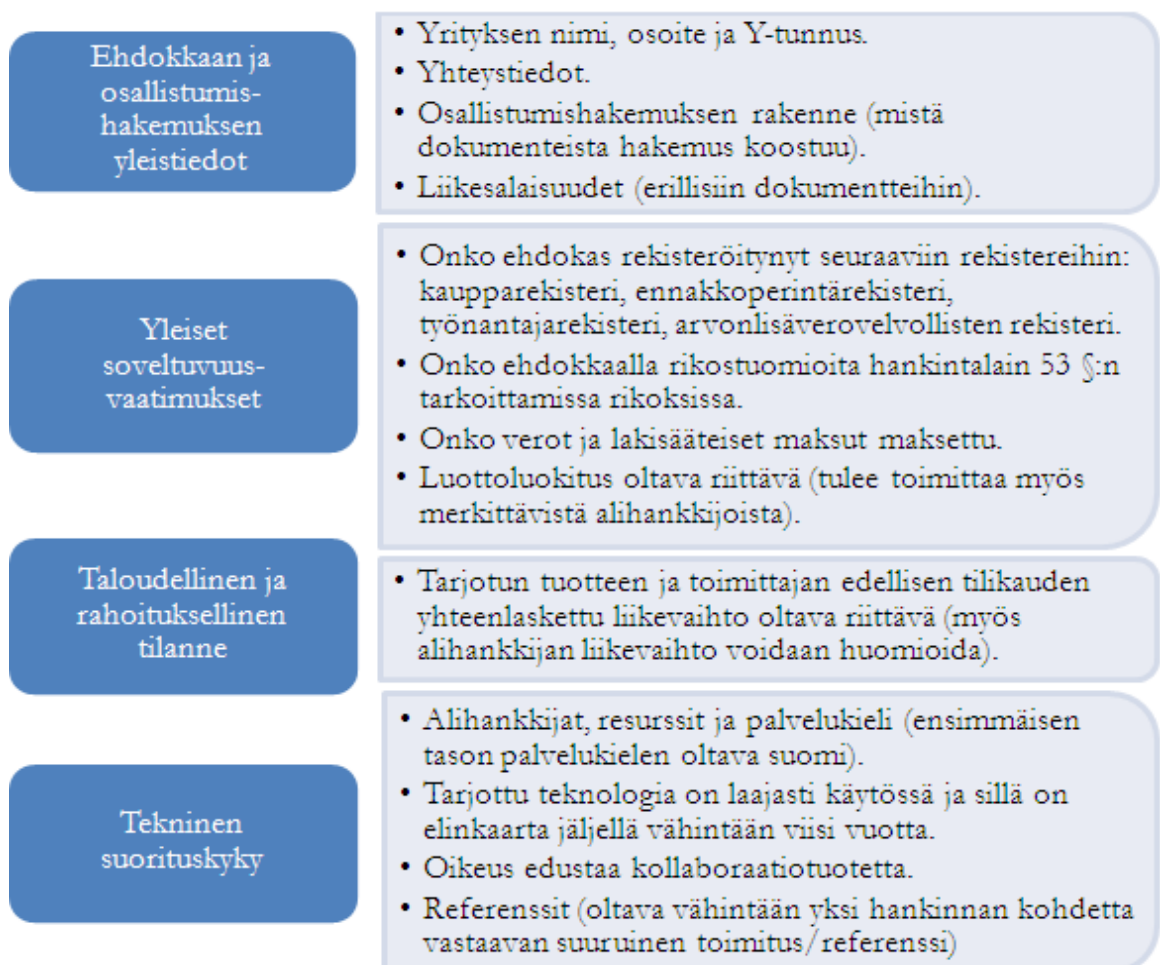
Kuvio 4. Julkisen hankintalain periaatteet

Julkisen hankintalain 35 §:n mukaan hankintailmoitukset on toimitettava julkaistavaksi Työ- ja elinkeinoministeriön määräämälle taholle, joka kilpailutuksen aikaan oli HILMA-järjestelmä. Hankintailmoitus julkaistiin HILMA-järjestelmässä 27.5.2013 ja se koostui seuraavista dokumenteista: osallistumishakemuslomake, hankinnan kohteen yleiskuvaus ja referenssilomake. Osallistumishakemuslomakkeen sisältö oli seuraava:

- Johdanto, jossa pyydettiin palauttamaan kyseinen hakemuslomake täytettynä.
- Hankinnan kohde, jossa kerrottiin, mitä ollaan hankkimassa ja miksi hankinnassa on päädytty käyttämään neuvottelumenettelyä.
- Menettelyn vaiheet ja kulku, jossa kerrottiin neuvottelumenettelyn vaiheet.

- Tarjoajien valinta, jossa kerrottiin, kuinka monta tarjoajaa tullaan vähintään valitsemaan ja millä perusteilla tarjoajien mahdollinen vertailu tehdään.
- Ohje osallistumishakemuksen tekemiseen, jossa kerrottiin mistä ja mihin mennessä voi pyytää lisätietoja. Lisäksi halukkaita tarjoajia pyydettiin palauttamaan osallistumisilmoitus liitteineen kirjallisena suljetussa kirjekuoressa ja sähköisessä muodossa esimerkiksi samassa kirjekuoressa CD-ROM-levykkeellä tai USB-muistitikulla.
- Osallistumishakemuksen rakenne, jossa kerrottiin, mistä dokumenteista osallistumishakemuslomake koostuu ja mitkä dokumentit pitää palauttaa.

Hankintalain vaatimat periaatteet täyttyvät, mikäli neuvotteluihin pystytään valitsemaan tarkoituksenmukainen määrä soveltuvuusehdot täyttäviä ehdokkaita ja siten osallistumishakemukseen pyydettiin täyttämään vastaukset yleistietojen lisäksi tiettyihin ehdokkaita koskeviin vähimmäisvaatimuksiin (kuvio 5).



Kuvio 5. Osallistumishakemuksen täydennettävät ja palautettavat kohdat

Opinnäytetyö tehtiin Ylen toimeksiantoprojektina, jonka kohteena oleva hankinta ylittää EU-kynnysarvon, joka oli kilpailutushetkellä yli 211 000 euroa (Julkinen hankintalaki 16 §). Tästä johtuen hankintailmoituksessa oli oletettava, että tarjouksia voi tulla myös Suomen ulkopuolelta ja täten hankintailmoitus sisälsi seuraavan ohjeistuksen:

Ulkomaisen ehdokkaan on toimitettava vaatimuksissa tarkoitetut tiedot sijoittumismaansa lainsäädännön mukaisella rekisterinotteella tai vastaavalla muulla todistuksella tai muulla yleisesti hyväksytyllä tavalla kuten antamalla sijoittumismaan lainsäädännön mukainen valahtoinen tai vakuutuksella vahvistettu ilmoitus (Osallistumishakemuslomake).

Osallistumishakemuslomake sisälsi 10 sivua. Esimerkit osallistumishakemuslomakkeen täytettävistä yleistiedoista sekä vähimmäisvaatimuksista löytyvät raportin liitteistä (liitteet 1 ja 2). Hankinnan kohteen yleiskuvaus sisälsi lähes 20 sivua ja sen sisällysluettelo on liitteenä (liite 3). Myös referenssilomake löytyy liitteistä (liite 4).

2.4 Osallistumishakemusten jättäminen ja hakemusten tarkastus

Neuvottelumenettelyssä osallistumishakemusten jättämiselle on varattava vähintään 37 päivää. Määräaika lasketaan sitä seuraavasta päivästä, jona hankintailmoitus on lähetetty julkaistavaksi. (Laki julkisista hankinnoista 36 §). Mainitussa lain 36 §:ssä säädettyä määräaikaa voi lyhentää, jos määräajan noudattaminen on kiireen vuoksi mahdotonta. Tällä tarkoitetaan tyypillisesti hankintayksiköstä itsestään riippumatona kiirettä, jonka ehdot hyvin harvoin täyttyvät. Osallistumishakemuksen jättämiselle on tällöin varattava kuitenkin vähintään 15 päivää, paitsi jos hankintailmoitus lähetetään sähköisesti, jolloin osallistumishakemusten jättämiselle on varattava vähintään 10 päivää. (Laki julkisista hankinnoista 37 §). Jos osallistumishakemusaineistot ovat saatavissa sähköisesti, normaalikin osallistumishakemusaika voidaan lyhentää 30 päivään. Hakijoilta pyydettiin vastaukset 25.6.2013 klo 12 mennessä. Määräpäivään mennessä saatiin 13 osallistumishakemusta. Osallistumishakemuksen jättäneet ehdokkaat löytyvät liitteestä 5.

Osallistumishakemuslomake oli laadittu siten, että hakemuksen täytettävät kohdat olivat taulukkomuodossa. Ohjeessa kehoitettiin täyttämään vastaukset taulukoiden oikeanpuoleiseen sarakkeeseen siten, että lomakkeen järjestystä ja sisältöä ei saa muuttaa.

Vähimmäisvaatimuksiin oli mahdollista vastata ”Kyllä” tai ”Ei”. Ohjeessa kerrottiin, että näihin vaatimuksiin tulee vastata yksiselitteisesti ”Kyllä”, tai muuten ehdokas suljetaan hankintamenettelyn ulkopuolelle. Osallistumishakemuksessa todettiin myös seuraavaa: ”määräajan jälkeen saapuneita osallistumishakemuksia ei huomioida.”

Tämä hankinta koski kokonaispalvelun kilpailuttamista, johon valitaan tarjouskilpailun perusteella vain yksi toimittaja. Julkisen hankintalain 56 §:n mukaan hankintayksikkö voi pyytää ehdokkaita täydentämään tai täsmentämään antamiaan selvityksiä ja muita asiakirjoja. Määräpäivään mennessä saadut osallistumishakemukset käytiin läpi huolellisesti ja koska erään ehdokkaan referenssien minimitaso ei katsottu välttämättä olevan riittävä referensseistä asetettuihin vähimmäisvaatimuksiin nähden, lähetettiin kyseiselle ehdokkaalle erillinen selvityspyyntö koskien referenssejä. Tämä tehtiin, jotta saataisiin selville, täyttääkö kyseinen ehdokas referensseille asetutut vähimmäisvaatimukset vai ei. Minimitason vaatimus oli seuraava:

Vähintään yksi hankinnan kohdetta vastaava referenssi Suomesta. Vastaavaksi palveluksi katsotaan laajuudeltaan ja palveluiltaan samansuuruiset palvelutoteutukset, jossa ehdokas on ollut päävastuullinen tai erittäin merkittävä toimija. Mikäli ehdokas osoittaa minimivaatimuksen täyttymisen vetoamalla alihankkijan referensseihin, tulee myös alihankkijan osalta täyttää referenssilomake. (Osallistumishakemuslomake).

2.5 Neuvotteluun valittavien ehdokkaiden vertailut ja ehdokkaiden valinta

Neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö voi rajata ennalta niiden ehdokkaiden määrää, jotka kutsutaan mukaan tarjousmenettelyyn, jolloin ehdokkaiden vähimmäismäärä on kerrottava jo hankintailmoituksessa. Tarjouskilpailuun on kutsuttava vähintään hankintayksikön ennalta vahvistama määrä ehdokkaita. Neuvotteluun kutsuttavia ehdokkaita on oltava vähintään kolme, jollei soveltuvia ehdokkaita ole vähemmän. Mikäli soveltuvia ehdokkaita on vähemmän kuin hankintayksikön ennalta vahvistama määrä, voi hankintayksikkö jatkaa hankintamenettelyä aloittamalla neuvottelut tai pyytää soveltuvia ehdokkaita tekemään tarjous. (Laki julkisista hankinnoista 24 §). Edellä mainituista lain vaatimuksista johtuen kollaboraatiokilpailutuksen hakemuslomakkeessa oli maininta, että hankintayksikkö valitsee osallistumishakemuksen jättäneiden ehdokkaiden joukosta vähintään kolme tarjoajaa.

Lain mukaan tarjoajiksi hyväksyttävät ehdokkaat tulee valita noudattamalla hankintailmoituksessa esitettyjä ehdokkaiden soveltuvuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia. Valintojen tulee myös toteuttaa objektiivisia ja syrjimättömyyden perusteita, joka tarkoittaa tässä sitä, että neuvottelumenettelyssä tarjouskilpailuun voidaan ottaa mukaan vain ne ehdokkaat, jotka täyttävät vähimmäisedellytykset. (Laki julkisista hankinnoista 36 §). Mikäli vaatimukset täyttäviä ehdokkaita tai ratkaisuja on riittävästi, tulee todellisen kilpailun varmistamiseksi neuvottelumenettelyn viimeisessä vaiheessa olla riittävä määrä ehdokkaita (Laki julkisista hankinnoista 24 §). Yhdeltä ehdokkaalta saadun, referenssejä koskeneen lisäselvityksen jälkeenkään kyseisen ehdokkaan referenssien ei katsottu vastaavan hankinnan kohteena olevan palvelun vähimmäisvaatimuksia. Toiselta ehdokkaalta puuttui osallistumishakemuksessa vaaditut liitteet "Tarjottava ratkaisukokonaisuus" sekä "Palveluresurssit" ja siten hakemus ei täyttänyt sille asetettuja ehdottomia vaatimuksia. Kaksi ehdokasta eivät siis täyttäneet hankinnalle asetettuja vähimmäisvaatimuksia, joten ehdokkaat suljettiin pois tarjouskilpailusta.

Jäljelle jääneiden ehdokkaiden kesken tehtiin vertailu perusteilla, jotka oli kerrottu hankintailmoituksen osallistumishakemuksessa:

- ehdokkaan referenssit, jossa huomioidaan referenssien lukumäärä ja niiden vastavuus hankinnan kohteena olevaan palveluun
- ehdokkaan tarjoaman teknologian kypsyys, jossa vertaillaan ehdokkaan toimittamia selvityksiä tarjotusta teknologiasta ja sen aidosta käytöstä sekä kattavuudesta verrattuna hankinnan kohteeseen. Tällä pyritään varmistamaan, että neuvotteluihin saadaan mukaan erilaisia teknologiavaihtoehtoja
- ehdokkaan laadunvarmistusjärjestelmä, jossa arviointiperusteena ovat teknisen suorituskyvyn minimivaatimusten kohteet minimivaatimukset ylittävältä osaltaan, jotka hakemuslomakkeessa oli mainittu.

Vertailu tehtiin ehdokasyritysten toimittamien vastausten sisältöjen perusteella siten, että saadut vastaukset numeroitiin "paremmuusjärjestykseen" välille 1 - 11. Tästä on esimerkki liitteessä, johon on kuvattu kahdelle ensimmäiselle ja kahdelle viimeiselle ehdokkaalle tehty arvioinnit (liite 6). Tehtyjen vertailujen jälkeen valittiin osallistumis-

hakemusten jättäneistä ehdokkaista kuusi yritystä hankintamenettelyn seuraavaan vaiheeseen eli varsinaisiin neuvotteluihin.

Päätös neuvotteluihin valutuista tarjoajista lähetettiin kaikille ehdokkaille 27.8.2013. Samanaikaisesti lähetettiin myös poissulkupäätös tarjouskilpailusta pois suljetuille ehdokkaille. Hankintapäätöksen liitteenä toimitettiin myös oikaisuohje ja valitusosoitus. Julkisen hankintalain 80 - 83 §:n mukaan hankintayksikön päätökseen tai muuhun hankintamenettelyssä tehtyyn ratkaisuun tyytymätön voi hakea muutosta päätökseen vaativalla hankintaoikaisua hankintayksiköltä. Ehdokkaan tulee vaatia hankintaoikaisua 14 päivän kuluessa siitä, kun ehdokas on saanut tiedon hankintayksikön päätöksestä. Asia voidaan saattaa myös markkinaoikeuden käsiteltäväksi, mikäli hankinnan arvo ylittää julkisen hankintalain mukaisen kynnysarvon. Myös markkinaoikeuteen tehtävään valitukseen on aikaa 14 päivää siitä, kun ehdokas on saanut tiedon hankintaa koskevasta päätöksestä valitusosoituksineen.

Tarjouskilpailusta pois pudonneilta ehdokkailta ei tullut hankintaoikaisua tai valitusta markkinaoikeuteen tässä vaiheessa, mutta toisen poissulkupäätöksen saaneen ehdokkaan kanssa käytiin läpi vertailuperusteet kyseiselle ehdokkaalle järjestetyssä omassa tilaisuudessa, koska kyseinen yritys halusi ne kuulla.

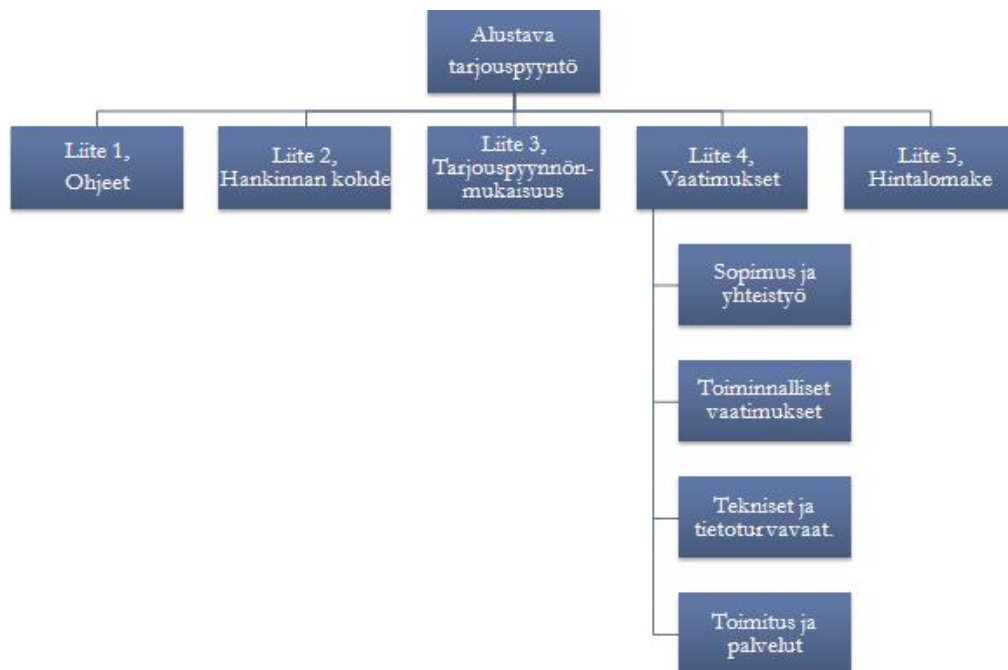
2.6 Alustava tarjouspyyntö ja neuvottelukutsu

Tarjoajille lähetettävässä neuvottelukutsussa tulee olla tarjouspyyntö, mahdollinen hankokuvaus tai ilmoitus siitä, mistä mainitut asiakirjat ovat saatavissa. Lisäksi on kerrottava määräaika asiakirjojen pyytämiseksi sekä tieto asiakirjoista mahdollisesti perittävän maksun suuruudesta ja maksutavasta (Laki julkisista hankinnoista 43 §). Neuvottelukutsussa tulee olla mukana 41 §:n 1 momentissa määritellyt tiedot, joita ovat

- viittaus julkaistuun hankintailmoitukseen
- määräaika tarjousten tekemiselle ja tarjousten voimassaoloaika
- kieli tai kielet, joilla tarjoukset tulee laatia
- osoite, johon tarjoukset tulee toimittaa

- hankinnan kohteen määrittely, jossa tulee noudattaa myös sitä, mitä julkisen hankintalain 44 ja 45 §:ssä teknisten eritelmien ja vaatimusten osalta säädetään sekä mahdollisesti hankittavaan kohteeseen liittyvät muut laatuvaatimukset
- ehdokkaiden taloudellista ja rahoituksellista tilannetta sekä ammatillista pätevyyttä ja teknistä kelpoisuutta koskevat vaatimukset, muut vaatimukset ja luettelo asiakirjoista, jotka ehdokkaan on toimitettava
- tarjouksen valintaperuste ja käytettäessä kokonaistaloudellista edullisuutta myös vertailuperusteet sekä niiden suhteellinen painotus tai kohtuullinen vaihteluväli tai poikkeustapauksissa vertailuperusteiden tärkeysjärjestys
- muut sellaiset tarjouspyynnön tai hankintailmoituksen tiedot, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä ja tarjouksen tekemisessä.

Neuvotteluihin valituille kuudelle tarjoajalle lähetettiin 17.9.2013 alustava tarjouspyyntö, johon pyydettiin vastaukset viimeistään 11.10.2013. Tässä vaiheessa kaikki tarjoajat olivat jo tiedossa, joten aineistot voitiin toimittaa tarjoajille sähköpostilla. Seuraavat dokumentit toimitettiin alustavan tarjouspyynnön mukana tarjoajille: vastausohjeet, hankinnan kohteen kuvaus, tarjouksen tarjouspyynnönmukaisuutta koskevat vaatimukset, vaatimukset ja hintalomake (kuvio 6).



Kuvio 6. Alustavan tarjouspyynnön rakenne

Julkisen hankintalain 41 §:n 1 momentin mukaisesti tarjouksen valintaperusteita koskeva vaatimus on, että tarjousten varsinaiseen vertailuun pääsevät vain ne tarjoukset, jotka täyttävät soveltuvuusehdot, ja jotka ovat tarjouspyynnönmukaisia. Täten alustavassa tarjouspyynnössä kerrottiin, että tarjoajan soveltuvuusvaatimusten arvioinnin lisäksi tarjousten arviointiprosessiin kuuluu tarjouksen tarjouspyynnönmukaisuuden arviointi sekä itse tarjouksen sisällön arviointi. Lisäksi alustavassa tarjouspyynnössä kerrottiin, että tarjouskilpailusta voidaan hylätä tarjoukset tietyillä perusteilla: tarjoaja ei vakuuta hyväksyvänsä tai täyttävänsä tarjoukselta vaadittuja ehdottomia vaatimuksia, jotka oli kuvattu vaatimusdokumentissa, pakollisiin vaatimuksiin on vastattu muutoin kuin ”Kyllä”, vastauksen rakenne ja/tai sen sisältö poikkeaa olennaisesti tarjouspyynnön tai sen liitteiden ohjeiden mukaisesta rakenteesta/sisällöstä ja/tai mikäli vastauksessa on muita olennaisia puutteita.

Vastausohjeessa kuvattiin vaadittu tarjousrakenne ja se sisälsi ohjeet tarjouksen tekemiseen ja vaatimuksiin vastaamiseen. Koska tarjoajan soveltuvuus oli tarkistettu jo osallistumishakemusten ensimmäisen vaiheen käsittelyn yhteydessä, kehoitettiin vastausohjeessa tarjoajaa myös viipymättä ilmoittamaan, mikäli soveltuvuusehtojen täyttämisessä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Hankinnan kohteen kuvauksessa kerrottiin hankittavan palvelun kohteena oleva ympäristö ja yleiset tarpeet.

Tarjouksen tarjouspyynnönmukaisuutta koskevissa vaatimuksissa kerrottiin tarjouksen muotovaatimukset tarjouksen laatimisen helpottamiseksi. Tarjoajan tulee siinä vakuuttaa täyttävänsä keskeiset tarjouksen ehdottomat vaatimukset. Tarjouspyynnönmukaisuutta koskevat vaatimukset eivät ole pisteytettäviä asioita, vaan ne on tehty tarjoajan tarjouksen tarjouspyynnönmukaisuutta arviointia varten, minkä laki vaatii.

Vaatimusdokumentissa kuvattiin hankittavien palveluiden vaatimukset ja pyydettiin erilaisia selvityksiä seuraavista kokonaisuuksista:

- Ratkaisun toimitus, jolla tarkoitetaan koko prosessia, jossa tekninen ja palvelun ympäristö valmistellaan, palvelu käynnistetään ja testataan, sovitut tiedot siirretään nykyjärjestelmistä uuteen palveluun, asiakkaan asiantuntijat sekä mahdolliset kolmannet osapuolet ohjeistetaan uuden kollaboraatoratkaisun käyttämiseen, tuki- ja ylläpi-

topalvelujen toimintamalliin ja yhteisiin prosesseihin sekä siirretään palvelun ylläpitovastuu sovitun mukaisesti palvelutoimittajalle.

- Tekniset sekä tietoturvaa koskevat vaatimukset.
- Toiminnalliset vaatimukset, joilla tarkoitetaan toimitettavan ratkaisun ominaisuuksia ja toiminnallisuutta koskevia vaatimuksia, joita ovat esimerkiksi käyttäjien ja käyttövaltuushallinnan ominaisuudet, miten ja missä laajuudessa järjestelmät tukevat eri kieliversioita, automaattisen arkistoinnin periaatteet, järjestelmien kertakirjautuminen ja niin edelleen.
- Yleiset sopimus- ja yhteistyövaatimukset, jotka koskevat ehdokkaan tarjoamien palveluiden palveluyhteistyöhön ja palveluiden taustalla oleviin menetelmiin kohdistuvia vaatimuksia.

Hintalomakkeessa pyydettiin tarjoajaa lähinnä kuvaamaan oma hinnoittelumallinsa. Lomake oli Excel-dokumentti, pyydettiin ehdokkaita täyttämään tietyt hinnat lomakkeeseen etukäteen laadittuihin kohtiin. Ohjeessa kehoitettiin laittamaan niihin kohtiin nolla, joissa kyseinen hinta ei ole käytössä. Hintaliite oli tehty siten, että se laski liitteen etusivulle vertailuhinnan automaattisella kaavalla muille välilehdille syötettyjen tietojen perusteella.

2.7 Tarjousten vertailukriteerit

Julkisen hankintalain mukaan hankintayksikön on hyväksyttävä hinnaltaan halvin tai vertailuperusteiden mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen vertailuperusteina voi käyttää hinnan lisäksi esimerkiksi teknisiä ansioita, toiminnallisia ominaisuuksia, käyttökustannuksia, laatua, kustannustehokkuutta ja teknistä tukea, huoltopalveluja, toimituspäivää tai toimitus- tai toteutusaikaa tai elinkaarikustannuksia. (Laki julkisista hankinnoista 62 §). Hankinnan vertailuperusteet olivat valmiina vaatimuksina alustavan tarjouspyynnön liitteenä olleessa vaatimusdokumentissa, joka pyydettiin palauttamaan alustavan tarjouksen mukana. Lisäksi alustavassa tarjouspyynnössä todettiin, että vaatimuksen täyttyminen täytyy kuulua hintalomakkeessa tarjottuun vertailuhintaan.

Valintaperusteina olevat vaatimukset oli luokiteltu vaatimusedokumentissa seuraavasti (lyhennetty jäljempänä V-kirjain- ja numeroyhdistelmällä):

- V1 on pakollinen vaatimus joka tarkoittaa, että tarjouksen tulee täyttää esitetty vaatimus sopimuksen voimaantullessa. Pakollisen vaatimuksen täyttämättä jättäminen johtaa tarjouksen hylkäämiseen.
- V2 on tärkeä vaatimus ja V3 tavoiteltava vaatimus ja ne tarkoittavat, että tarjouksen ei ole pakollista täyttää esitettyä tavoitetta. Jos tarjous täyttää esitetyn tavoitteen, tulee tarjouksessa esitetystä vastauksesta kuitenkin lopulliseen sopimukseen vaatimus, jonka tarjotun käyttöoikeuden tai palvelun tulee täyttää. V2 ja V3 pisteytetään sen mukaisesti, kuinka hyvin ja perustellusti tarjous täyttää esitetyn vaatimuksen.

Vaatimusten lisäksi vaatimuslomakkeessa oli selvityspyyntöjä, joissa pyydettiin kuvausta kyseiseen vaatimusryhmään liittyvistä tuotteista ja palveluista. Esimerkki vaatimuksista ja selvityspyyntöistä on alla olevassa kuviossa (kuvio 7).

Pyydetty selvitys			
S	Tietoturvallisuus yleisesti Kuvata, miten ratkaisunne tietoturvallisuus on varmistettu sekä kokonaisuutena että eri osakokonaisuuksissa.		
S	Ulkopuolisten pääsy aineistoihin Kuvata, miten ratkaisussanne on varmistettu, etteivät ulkopuoliset tahot tai EU:n ulkopuoliset viranomaiset pääse ilman Asiakkaan lupaa käsittelemään asiakkaan aineistoja (vrt. NSA:n vakoilukohu).		
Luokka	Vaatus	Vastaus	Vastauksen perustelu ja kuvaus = miten
V2	Yhteyksien salaus Kaikkiin pääpalvelukokonaisuuksiin (ks. Hankinnan kohde) tulee voida kytkeytyä salatun yhteyden kautta.		
V1	Tietosisällön luottamuksellisuus Ratkaisu mahdollistaa tietosisältöä koskevan tiedon luottamuksellisuuden siten, että tiedot ja niiden käsittelyoikeudet ovat vain niiden käytettävissä, joille on annettu käyttöoikeudet kyseisiin tietoihin ja toimintoihin		
V3	Ohjelmistotuotteiden tietoturvallisuuden sertifiointi Toimittajalla tulee olla hyvä kuva sen tarjoaman ratkaisuun mahdollisesti sisältyvien ohjelmistotuotteiden tietoturvallisuudesta. Kuvata näiden tuotteiden tietoturvaluusperiaatteet sekä mahdolliset sertifiointit (esim. viranomaisvaatus jossakin nimetyssä maassa).		

Kuvio 7. Vaatimustyytit ja selvityspyyntöt, esimerkki

Alustavassa tarjouspyynnössä kerrottiin, että tarjousten hintavertailu tehdään hintaliitteen vertailuhinnan perusteella ja kokonaisedullisuutta koskeva kokonaisarvosana lasketaan tarjousta koskevien vertailukriteerikohtaisten V1 - V3 arvosanojen painotettuna

keskiarvona. Lisäksi alustavassa tarjouspyynnössä kerrottiin, että vertailukriteerien arvioinnissa käytetään kouluarvosana-asteikkoa ja kouluarvosana-asteikon väliarvosanat muunnetaan desimaalimerkinnäksi kahden desimaalin tarkkuudella painotettua keskiarvoa laskettaessa. Esimerkiksi kouluarvosana 9+ on desimaalimerkintänä 9,25 ja 9- on desimaalimerkintänä 8,75. Vertailukriteerien arvioinnissa käytettävä kouluarvosana-asteikko oli seuraava:

- 10 (erinomainen): erittäin hyvät vastaukset ja niihin liittyvät toimintamallit, erinomaiset perustelut, kaikkiin vaatimuksiin vastattu kyllä, huomattavaa oma-aloitteista lisäarvoa ja yksiselitteinen sitoutuminen vaatimuksiin.
- 9 (hyvä): tarjous on kauttaaltaan hyvää tasoa ja tarjous sisältää asiakkaan ja tarjouspyynnön näkökulmasta paljon lisäarvoa tuottavia elementtejä, hyvät perustelut, ei juuri lainkaan Osittain- tai Ei-vastauksia, erinomainen sitoutuminen tarjouspyynnön vaatimuksiin.
- 8 (tyyydyttävä): tarjouksessa on paljon hyviä vastauksia, mutta joissakin vastauksissa on puutteita ja/tai perustelut ovat osin puutteelliset asetettuihin vaatimuksiin ja kriteereihin nähden. Sisältää mahdollisesti muutaman Osittain- tai Ei-vastauksen. Tarjouksessa on pääsääntöisesti hyvä sitoutuminen vaatimuksiin.
- 7 (kohtalainen): tarjous on selvästi parhaita tarjouksia heikompi sisällöltään ja perusteluiltaan. Tarjous sisältää mahdollisesti jonkin verran Osittain- tai Ei-vastauksia tai varaumia vaatimuksiin sitoutumisessa.
- 6 (välttävä): tarjouksessa on selviä puutteita ja se on parhaisiin tarjouksiin verrattuna huomattavasti heikompi. Tarjous sisältää monia Osittain tai Ei-vastauksia sekä useita varaumia tarjouspyynnön vaatimuksiin sitoutumisessa.
- 5 (heikko): tarjous on parhaita tarjouksia hyvin paljon heikompi, tarjotussa palvelussa on runsaasti puutteita, perustelut ovat hyvin heikot, hyvin paljon Osittain- tai Ei-vastauksia. Tarjouksessa on välttävä sitoutuminen vaatimuksiin (melko paljon varaumia tai vaatimuksia tarjouspyynnön vaatimusten sisällön tarkentamiseksi).
- 4 (erittäin heikko): ei sisällä toimintoa tai palvelua, toimittaja ei vastaa kriteerin vaatimuksiin, vastaukset ovat hyvin puutteellisia, vastauksissa on runsaasti Ei-vastauksia luokan V2- tai V3-vaatimuksiin. Tarjouksessa on heikko sitoutuminen vaatimuksiin

(runsaasti varauksia tai vaatimuksia tarjouspyynnön vaatimusten sisällön tarkentamiseksi).

Vertailuhinnan laskennasta kerrottiin alustavassa tarjouspyynnössä seuraavaa: hintaliitteen mukaisesti lasketuista vertailuhinnoista muodostetaan asteikolle 4 - 10 vertailukriteeri siten, että halvin vertailuhinta saa arvosanan 10. Muut vertailuhinnat skaalataan vertailuasteikolle siten, että jokainen 10 % ero halvimpaan hintaan verrattuna laskee arvosanaa 0,3 yksikköä. Esimerkki: tarjoajan X halvin vertailuhinta on 100 €. Tarjoajan Y vertailuhinta on 130 €, joka on 30 % kalliimpi kuin halvin vertailuhinta. Tällöin tarjoaja Y:n vertailuhinnan arvosanaksi tulee $10 - 30 \% / 10 \% \times 0,3 = 9,1$. Jos tarjoajan vertailuhinta on 200 % kalliimpi eli kolminkertainen kuin halvin vertailuhinta, saa tarjoaja vertailuhinnan arvosanaksi 4.

Jotta kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto saadaan selville, tärkeä ja keskeinen osa tarjouspyyntöä on mahdollistaa tarjousten vertailu, joten alustavassa tarjouspyynnössä kerrottiin tarjousten vertailukriteerit ja niiden painoarvot, jotka samalla toimivat myös tarjouskilpailun voittajan valintaperusteina (taulukko 1).

Taulukko 1. Tarjousten vertailukriteerit, painoarvot ja voittajan valintaperusteet

Vertailukriteeri	Painoarvo	Mistä vastaukset arvioidaan
Vertailuhinta	35 %	Vertailukriteerinä on tarjoajan hintaliitteeseen antamien hintojen perusteella automaattisesti laskettu vertailuhinta (1. välilehdellä)
Yleiset palveluvaatimukset	10 %	Vertailukriteerinä ovat tarjoajan vastaukset vaatimusdokumentin 1. välilehteen sekä näihin vastauksiin liitetyt aineistot
Toiminnalliset vaatimukset	35 %	Vertailukriteerinä ovat tarjoajan vastaukset vaatimusdokumentin 2. välilehteen sekä näihin vastauksiin liitetyt aineistot
Tekniset vaatimukset ja tietoturva	10 %	Vertailukriteerinä ovat tarjoajan vastaukset vaatimusdokumentin 3. välilehteen sekä näihin vastauksiin liitetyt aineistot
Käyttöönotto ja ylläpito	10 %	Vertailukriteerinä ovat tarjoajan vastaukset vaatimusdokumentin 4. välilehteen sekä näihin vastauksiin liitetyt aineistot

2.8 Neuvottelut valittujen tarjoajien kanssa ja tarjouspyynnön finalisointi

Hankintayksikön on neuvoteltava tarjoajien kanssa, jotta tarjoukset saadaan mukautettua hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin (Laki julkisista hankinnoista 26 §). Neuvottelujen tarkoituksena on Julkisen hankintalain 62 §:n mukaisen parhaan tarjouksen valinta.

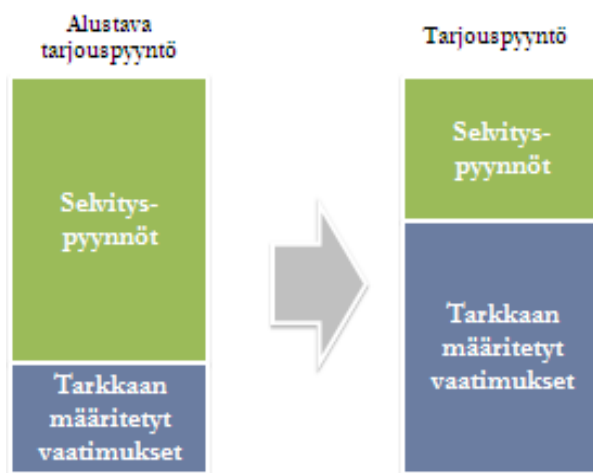
Ensimmäinen neuvottelukierros käytiin neuvotteluihin valittujen tarjoajien kanssa 24.9.2013 - 1.10.2013 välisenä aikana. Kaikkien tarjoajien kanssa käytiin läpi samat asiat neuvotteluja varten laaditun asialistan mukaisesti:

- Kokouksen sisältö
- Tilaisuuden avaus
- Tarjouspyynnön ja hankinnan läpiviennin lyhyt kertaus
- Tarjoajan ja sen tarjoaman ratkaisun tiivis läpikäynti
- Tarjoajan ja tarjottavan ratkaisun esittelyt
- Ylen yleiset viestit tarjoajalle ja kysymykset ratkaisusta
- Keskustelu teknisestä ratkaisusta ja vaatimuksista
- Keskustelu toimituksesta
- Jatkotoimenpiteet.

Alustavat tarjoukset saatiin kaikilta tarjoajilta 11.10.2013 mennessä, minkä jälkeen käytiin toinen neuvottelukierros 28.10. - 31.10.2013 välisenä aikana. Toisella neuvottelukierroksella keskusteltiin hinnoittelumallista ja hintalomakkeesta, tulevista sopimusehdoista ja ensimmäiseltä neuvottelukierrokselta avoimeksi jääneistä asioista vaatimuksia koskien. Lisäksi kaikille tarjoajille kerrattiin tarjousten arviointi- ja vertailukriteerit, jotka on esitetty taulukossa 1.

Käytyjen neuvottelujen ja alustavien tarjouspyyntöjen perusteella täsmennettiin vaatimuksia ja muokattiin hintalomaketta enemmän tarjoajien esittämien hinnoitteluperusteiden mukaiseksi. Pilvipalveluissa ei esimerkiksi ole käytössä niin sanottua kertaluonteista "kynnysmaksua" eli lisenssimaksua, vaan hinnoittelu perustuu käyttäjäkohtaiseen hintaan. Hinta on myös sama riippumatta käyttäjien määrästä, joten tästä syystä käyttä-

jäämääriin perustuvaa portaittaista hinnoittelumallia ei todennäköisesti tarvita. Alustavan tarjouspyynnön vaatimuksista poistettiin selvityspyynnöjä ja niiden tilalle määriteltiin täsmällisempiä vaatimuksia. Esimerkiksi selvityspyyntö ”Kuvatkaa minkälaiset mahdollisuudet sosiaalisen median palveluiden käyttöön on intranetin puolella - esim. tykkäminen, pikaviestintä, reaaliaikainen chat kysymyksille”, muutettiin täsmällisiksi intranetin sosiaalisen median piirteiden vaatimuksiksi. Näistä vaatimuksista löytyy esimerkit luvun 3.4 Intranetin rakenne ja sisällöt lopusta. Alustavan ja lopullisen tarjouspyynnön vaatimusten ja selvityspyynnöjen suhteellista osuutta vaatimuksista on kuvattu oheisessa kuviossa (kuvio 8).



Kuvio 8. Alustava tarjouspyyntö vs. tarjouspyyntö

Neuvottelumenettelyssä alustava tarjouspyyntö ei vielä sido hankintayksikköä. Vastavasti alustavat tarjoukset eivät vielä sido tarjoajia. Niitä käytetään lähinnä neuvottelujen tukena siten, että voidaan muodostaa sellainen tarjouspyyntö, joka vastaa hankintayksikön tarvetta ja joka on markkinoilta saatavissa. Molempia osapuolia sitovat vasta lopullinen tarjouspyyntö ja tarjous. Lopullinen tarjouspyyntö, jonka perusteella tarjousten vertailu sekä lopullinen tarjoajan valinta tehdään, on tarkoitus lähettää tarjoajille marraskuun alkupuolella. Tarjouspyynnön rakenne on vastaavanlainen kuin alustavassa tarjouspyynnössä, mutta lisäksi mukaan liitetään sopimusliite, jossa kerrotaan, minkä tyyppiset sopimukset tullaan tekemään. Kilpailutuksen kautta valittavan tarjoajan kanssa tullaan mitä todennäköisimmin tekemään kaksi sopimusta, joista toinen koskee ratkaisun toimitusta eli kollaboraatiotyökalujen käyttöönottoprojektia ja toinen sopimus

palveluiden ylläpitoa ja siihen liittyviä asiantuntijapalveluita. Tavoitteena on solmia toistaiseksi voimassa oleva sopimus voittaneen tarjoajan kanssa.

2.9 Tulokset ja vertailu

Kuten luvussa 2.2 kerrottiin, kilpailuttamismenettelyn pohdinnan tuloksena päädyttiin tämän kollaboraatoratkaisun hankinnassa käyttämään neuvottelumenettelyä. Neuvottelumenettely osoittautui parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä tehtävän määrittelyä ja tarjouspyyntöä ei olisi voitu laatia niin tarkasti, että paras tarjous olisi voitu valita suoraan esimerkiksi avointa hankintamenettelyä käyttäen. Kollaboraatoratkaisukokonaisuuksien tarjoama palveluna on vielä hyvin nuorta ja palveluiden ominaisuudet kehittyvät koko ajan. Ylellä ei ollut tämän tarjonnan dynaamisuuden ja osittaisen keskeneräisyyden takia mahdollista määrittää hankinnan kohdetta ja sen vaatimuksia niin tarkasti, että hankintaan olisi turvallisesti voitu käyttää avointa tai rajoitettua menettelyä. Neuvottelujen kautta hankittavan kollaboraatoratkaisun määrittelyä ja vaatimuksia saatiin täsmennettyä neuvottelujen kautta, mikä on kyseisen menettelyn tarkoituskin. Lisäksi neuvotteluissa saatiin hyödyllistä tietoa eri palveluntarjoajien hinnoittelumalleista, minkä perusteella pystyttiin muokkaamaan vertailuhinnan laskentaa vastaamaan paremmin eri palveluntarjoajien käyttämiä hinnoittelumalleja.

Hankintailmoituksen laadinnan tuloksena syntyi dokumentaatio, johon kuuluivat osallistumishakemuslomake, hankinnan kohteen yleiskuvaus ja referenssilomake. Hankintailmoituksen julkaisu HILMA-järjestelmässä toteuttaa Julkisen hankintalain mukaista avoimuusperiaatetta. Hankintailmoituksen yleiset soveltuvuusvaatimukset ja teknisten suorituskyykyvaatimusten referenssit sekä tarjottu teknologia toteuttavat lain suhteellisuusperiaatetta, taloudelliseen ja rahoitukselliseen tilanteeseen sekä tekniseen suorituskyykyyn liittyvät vaatimukset puolestaan syrjimättömyysperiaatetta ja ehdokkaiden tasapuolista kohtelua. Ulkomaisen ehdokkaan erityispiirteet pyrittiin myös ottamaan huomioon, jotta ehdokkaiden syrjimättömyysperiaate ja tasapuolinen kohtelu toteutuisivat.

Koska Yle tarjosi asiakirjat oman verkkosivunsa kautta sähköisesti, hankinnassa voitiin käyttää 30 päivän osallistumishakemusaikaa. Muussa tapauksessa kesälomakausi olisi katkaissut hankintaprosessin pahasti ja se olisi viivästyttänyt aikataulua. Ratkaisu osoit-

tautui oikeaksi, sillä osallistumishakemuksia tuli kohtuullinen määrä siihen verrattuna, että osallistumishakemusta käytiin hakemassa HILMA-järjestelmästä yli 100 kertaa.

Jotta lain asettamat vaatimukset täyttyvät, hankintayksikön, joka tässä tapauksessa oli Yle, on tärkeää tarkastaa huolellisesti jo osallistumishakemusten jättövaiheessa, että hakemusten vaatimustenmukaisuudet täyttyvät. Koska osallistumishakemuksen täytettävät kohdat oli laadittu taulukkomuotoon, lomakkeesta oli helppo tarkastaa, onko kaikki kohdat täytetty. Sama pätee myös lomakkeen "Kyllä" ja "Ei" -vastauksiin.

Koska soveltuvia ehdokkaita saatiin enemmän kuin hankintailmoituksessa ilmoitettu kolme ehdokasta, tehtiin jäljelle jääneiden ehdokkaiden kesken vertailu perusteilla, jotka oli kerrottu hankintailmoituksessa. Tämä toteuttaa Julkisista hankintalain 24 §:n mukaista vaatimusta. Kaksi ehdokasta suljettiin pois kilpailusta "tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun perusteella". Julkisen hankintalain 56 §:n mukaan ehdokkaat, jotka eivät täytä vähimmäisvaatimuksia, on suljettava tarjouskilpailusta. Loppujen lopuksi neuvotteluihin valittiin kuusi ehdokasta. Kyseisellä päätöksellä katsottiin saatavan riittävä määrä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja sekä riittävä määrä vaatimukset täyttäviä ehdokkaita. Valitut kuusi ehdokasta edustivat kolmea vaihtoehtoista teknologiaratkaisua, jotka ovat kaikki maailmanlaajuisesti käytössä olevia teknologioita.

Kaikille kuudelle neuvotteluihin valituille ehdokkaille toimitettiin alustava tarjouspyyntö, joka sisälsi viisi muuta liitedokumenttia: vastausohje, hankinnan kohteen kuvaus, tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuutta koskevat vaatimukset, vaatimukset ja hintaliite. Julkisen hankintalain 41 §:n 1 momentissa säädetyn mukaisesti luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan on toimitettava, oli kerrottu alustavan tarjouspyynnön vastausohjeessa. Täten vastausohjeessa pyydettiin ehdokkaita palauttamaan tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuutta koskevat vaatimukset, vaatimusdokumentti sekä hintaliite täytettyinä alustavan tarjouksen mukana.

Tarjousten vertailukriteereistä voidaan todeta, että sekä vaatimusdokumentti että hintaliite ovat keskeiset elementit arvioitaessa kokonaistaloudellisesti edullisinta tarjousta. Alustavassa tarjouspyynnössä kerrotut tarjousten vertailukriteerit ja vertailukriteerikohtaisten arvosanojen laskenta painotettuna keskiarvona toteuttavat julkisen hankintalain

41 §:n 1 momentin tarjouksen vertailuperusteiden kokonaistaloudellista edullisuutta ja niiden suhteellista painotusta koskevaa vaatimusta. Laskennallinen, yhtenäisellä kaavalla muodostettu vertailuhinta tarvitaan, jotta ehdokkaiden tarjoamien ratkaisujen kesken on ylipäänsä mahdollista suorittaa hintavertailua.

Neuvottelut käytiin tarjouskilpailuun valittujen ehdokkaiden kanssa, jotta julkisen hankintalain 62 §:n vaatimus koskien tarjousten mukauttamista esitettyihin vaatimuksiin täyttyy. Täten tarjouspyyntö sisältää samat dokumentit kuin alustava tarjouspyyntö, mutta vaatimuksia on täsmennetty alustavaan tarjouspyyntöön nähden. Myös hintaliitettä on muokattu tarjoajien esittämien hinnoitteluperusteiden mukaiseksi. Lisäksi tarjouspyynnössä tulee olemaan mukana sopimusliite, jotta tarjoajat saavat jo etukäteen tietoa siitä, minkälaiset sopimukset hankinnan osalta tullaan tekemään. Tavoitteena on saada sopimusneuvottelut käytyä läpi mahdollisimman lyhyessä ajassa: julkisen hankintalain 77 §:n mukaan EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa hankintasopimus voidaan tehdä ja päätös panna täytäntöön aikaisintaan 21 päivän kuluttua siitä, kun ehdokas tai tarjoaja on saanut tai ehdokkaan tai tarjoajan katsotaan saaneen päätöksen ja muutoksenhakemusosoituksen tiedoksi. Hankinnan toteutusta ei näin ollen voida aloittaa ennen kuin sopimukset on tehty.

3 Intranetin suunnittelu

3.1 Lähtökohdat

Tämä toinen osuus opinnäytetyöstä kuvaa niitä vaiheita, joilla Ylen tulevaisuuden intranetin suunnittelua tehtiin ja käsittelee intranetin suunnittelua sisällöllisestä ja rakenteellisesta näkökulmasta. Samalla pohditaan myös intranetin haasteita ja mahdollisuuksia. Yhteiskäyttöisiin työtiloihin ja sivustoihin eli intranettiin liittyvät vaatimukset olivat osa Ylen kollaboraatoratkaisun hankintaa, jonka sisältö ja vaiheet on esitelty tarkemmin luvussa 2. Intranetin suunnittelun kautta saatiin tuotettua vaatimuksia kilpailutusta varten. Taustalla oli myös ajatus, että tulevan intranetin toteutus voitaisiin aloittaa mahdollisimman pian sen jälkeen, kun kollaboraatoratkaisun tulos eli tulevan intranetin tekninen alusta on tiedossa.

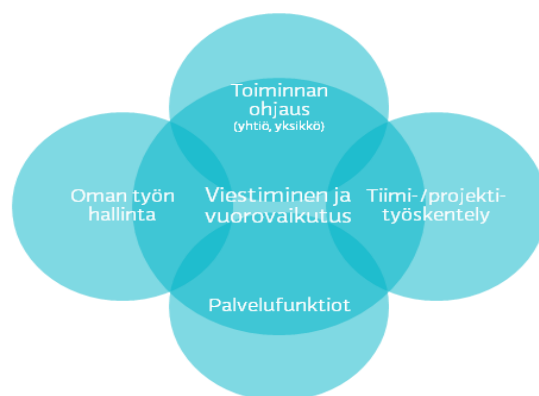
Ylen intranetistä oli tehty jo aikaisemmin erilaisia analyysejä ja hahmoteltu tulevaisuuden visioita yleisellä tasolla. Ylessä on käynnissä yhtiön strateginen työympäristön parantaminen eli TYP-hanke, jonka tavoitteena on hakea muun muassa ymmärrystä siitä, millä työympäristön muutoksilla voidaan lisätä ihmisten innovatiivisuutta. Käynnissä on ollut myös Sisäiset palvelut-visio osana TYP-hanketta jakautuen kokonaisuuksiin, jotka kaikki omalta osaltaan luovat uutta työympäristöä (kuvio 9).



Kuvio 9. Kokonaisuudet, jotka luovat Ylen uutta työympäristöä (Kurkela, 15.6.2012)

Tämän päivän työ, organisaatiot ja työntekijät edellyttävät yhteisöllisyyttä, jonka pitäisi toteutua ilman, että ihmiset ovat fyysisesti aina lähekkäin. Useimmilla yrityksillä, jotka käyttävät sosiaalista mediaa sisäisesti, on ollut tarve saada kaikkien osaaminen käyttöön ja ihmiset mukaan kehittämään toimintaa mahdollisimman laajasti. Sosiaalinen media luo aina yhteisön, joka voi olla hetkellinen tai pysyvä, epävirallinen tai virallinen. Virtuaalisessa työtilassa työskentelevät ihmiset muodostavat yhteisön, jonka jäsenet voivat edustaa mitä tahansa yrityksen osaa. Yhteisöön voi kuulua myös yrityksen ulkopuolisia ihmisiä. Näitä ihmisiä ei siis yhdistä organisaatorakenne, vaan kiinnostus samaan asiaan. (Ojala & Pöysti 2008, 18 - 19). Myös innovatiivisuutta peräänkuulutetaan kaikissa yhteisöissä ja ideoita tarvitaan jokaiselta. Työn muutokset kuitenkin edellyttävät myös uusia toimintatapoja ja -malleja. Muutoksen liittyvät osaltaan myös tietotekniikkaan ja sen myötä tiedon ja osaamisen merkitykseen tärkeimpänä raaka-aineena ja kilpailutekijänä. Uusi tieto syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja tietotyön tuottavuuden lisäämiseksi tarvitaan yhteisöllisen ajattelun välineitä. (Ojala & Pöysti 2008, 14 - 15).

Valintoihin perustuvat tietovirrat, yhdessä tekemisen ympäristöt, yhteinen ja innostava Yle, helppo toimia Ylessä sekä kollegat ja yhteistyökumppanit ovat kaikki teemoja, jotka huomioimalla pystytään vaikuttamaan yhteisöllisyyden toteutumiseen ja innovatiivisuuden lisäämiseen Ylessä. Välineen tähän tarjoavat yhteiskäyttöiset työtilat ja sivustot eli intranet, johon on lisäksi tuotu sosiaalisen median piirteitä. Intranetin suunnittelun alkaessa käytiin läpi edellä mainittuja Sisäiset palvelut-vision teemoja, jotka mielessä päätettiin lähteä tarkastelemaan intranetiä sen toiminnallisuuksien kautta (kuvio 10).



Kuvio 10. Ylen tulevaisuuden intranetin toiminnalliset osa-alueet (Hilden & Ruth 13.6.2013)

Intranet-markkinat ovat kehittyneet viime aikoina hyvin välinorientoituneeksi markkina-alueeksi ja täysin välineriippumatonta konseptointia on vaikea saada tehtyä. Esimerkiksi kansainvälisten toimijoiden, kuten Google ja Microsoft, välineet ovat keskenään niin erilaisia, että välineen valinta vaikuttaa väistämättä myös lopulliseen konseptiin. Koska Ylen tulevan intranetin teknistä ratkaisua ei ollut vielä tiedossa suunnittelun alkaessa, oli alusta alkaen myös selvää, että intranetin tarkkaa konseptointia Ylen ympäristöön ei pystytä tekemään.

3.2 Intranetin haasteet

Kortesuon (2009, 65 - 66) mukaan intranetissä on seitsemän isoa haastetta:

- Tiedon löydettävyyys. Tietoa on runsaasti, sitä ei osata hakea sitä oikeasta paikasta.
- Tiedot eivät ole ajan tasalla. Jos tietoja ei jatkuvasti ylläpidetä eikä kukaan hallinnoi dokumentteja, intranetissä olevat tiedot vanhenevat.
- Intrasta puuttuu tietoa. Jos intranet koetaan hyödyttömäksi tai raskaaksi, kaikki eivät käytä sitä, vaan tallettavat dokumenttinsa jonnekin muualle.
- Intranetissä on liikaa tietoa.
- Tiedon sijainnin epäloogisuus. Jos intranetin loogista rakennetta ei ole ehditty miettiä, vaan intranet on syntynyt puolivahingossa vanhojen hakemistojen jatkeeksi, käyttäjä joutuu koko ajan miettimään, mistä hän etsii tietoa tai minne hän sen arkistoi.
- Päällekkäisyys. Tämä haaste aiheutuu edellisestä. Jos ihmiset eivät tiedä, minne he dokumenttinsa arkistivat, syntyy useita päällekkäisiä tiedostoja, jopa päällekkäisiä hankkeita.
- Päämajakeskeisyys tai muu painottuneisuus. Jos monet tekstit olettavat, että lukija istuu pääkallopaikalla ja uutiset kertovat, mitä organisaation pääkonttorissa tapahtuu, muissa toimipisteissä työskentelevät ihmiset alkavat vierastaa intranetiä.

Ylen nykytoiminnan haasteiksi tunnistettiin seuraavat keskeiset asiat:

- Asioiden ja sisältöjen jakaminen on haastavaa ja epämotivoivaa.

- Sisältöä on runsaasti muualla eri välineissä, joista sitä ei saa yhteisesti talteen tai jaettua laajemmalle ryhmälle.
- Sisäisten ja yhteistyökumppanien kanssa työskentelyn ja jakamisen tarpeet toteutetaan muilla kuin Ylen työkaluilla.
- Intranetistä on haastavaa löytää kollegoita tai yhteistyökumppaneita erityisesti informaatio- ja osaamistarpeissa.

Intranetin suunnittelussa pyrittiin vastaamaan jo tiedossa oleviin haasteisiin, jotta uudesta intranetistä saataisiin entistä vuorovaikutteisempi sisältäen myös sosiaalisen median piirteitä. Ylen tulevaisuuden intranetin tavoitetilaa lähdettiin hahmottamaan oheisen sisältövision kautta (kuvio 11).



Kuvio 11. Ylen intranetin sisältövisio (Kangas, 13.8.2013)

Intranetin eri sisältöalueet käytiin läpi vastaamalla intranetin sisältövision kysymyksiin:

1. Miksi kannattaa tehdä?
2. Mikä on nykytila?
3. Mikä on tavoitetila?

Kysymykset ja vastaukset on koottu liitteeseen 6. Intranetin sisältövision kohtiin 4 - 6 tullaan vastaamaan siinä vaiheessa, kun intranetin käyttöönottoprojekti alkaa.

3.3 Intranetin mahdollisuudet

Intranet on äärimmäisen tärkeä viestintäkanava suuryrityksille kuten Yle. Yrityksen intranetiä voidaan kutsua leikkisästi olohuoneeksi tai ullakkokomeroksi, koska siitä löytyy sekä kankeita ja vanhanaikaisia, että joustavia ja moderneja toteutuksia. Kankeasta intranetistä puuttuu aito vuorovaikutteisuus: se toimii uutiskanavana ja massiivisena, vanhaa tietoa hilloavana mastodonttina, joka teettää myös päällekkäistä työtä. Toisaalta intranet voi olla kehittyvä järjestelmä, jossa voidaan hyödyntää sosiaalisen median (web 2.0) parhaita mahdollisuuksia, kuten interaktiivisuutta, käyttäjälähtöisyyttä, kommunikointia ja vapaamuotoisuutta. (Kortesuo, 2009, 64).

Sosiaalinen media ei ole vain tekninen ratkaisu, vaan ennen kaikkea toimintatapa- ja -kulttuuriratkaisu. Jotta siitä saadaan hyötyä, pitää organisaation arvostaa jokaisen tietämystä ja osaamista (Ojala & Pöysti 2008, 22). Sosiaalisen median käyttöönotolle löytyy Ojalan & Pöystin (2008, 20 - 21) mukaan esimerkiksi seuraavia syitä:

- Sosiaalinen media tarjoaa välineet ja alustan yhteisille ideoille ja niiden kommentoinnille. Ideoiden tuottamiseen ei enää riitä pelkkä tutkimusosasto tai johto, vaan ideoita tarvitaan laajalti.
- Kun tieto ja osaaminen korostuvat kilpailutekijöinä, halutaan kaikkien osaaminen saada paremmin käyttöön ja samalla hallita mahdollisimman hyvin organisaatiossa olevaa osaamista. Virtuaaliset työtilat tarjoavat hyvän ratkaisun asiantuntijoille, jotka tarvitsevat toistensa tietoa ja osaamista tehtäviensä suorittamiseen. Asiantuntijat voivat sijaita eri puolilla maailmaa, joten heille tarvitaan yhteinen, jatkuvasti ylläpidettävä tietopankki.
- Organisaatiossa pyritään lisäämään avoimuutta ja vuorovaikutusta.
- Sähköposti ei ole paras mahdollinen ratkaisu silloin, kun työtä tehdään ryhmässä. Sähköposti voidaan korvata wikillä, jossa on RSS-syöte.
- Jos päivitysoikeus on vain harvoilla, intranet jää helposti päivittämättä. Wikissä asiantuntijat voivat päivittää tietoa jatkuvasti, tarpeen mukaan.
- Koko henkilöstö halutaan tavoittaa yhtäläisellä tavalla ja saada samalla myös kommenttien kautta palautetta.

Yrityksen kannattaa ottaa käyttöön sosiaalinen media tai virtuaalinen työtila, mikäli sillä on selkeä tarkoitus ja sillä voidaan saavuttaa tiettyjä etuja, kuten sähköpostien vähentäminen, tietojen löytämisen helpottaminen, materiaalien tuottamisen nopeuttaminen ja ihmisten tutustuttaminen toisiinsa asiantuntemuksen löytämiseksi. Ensimmäinen suunnitteluvaihe sisältää vastaukset kysymyksiin mitä halutaan saavuttaa eli tarkoitus sekä mitä halutaan saavuttaa tarkemmin eli tavoitteet. Tarkoitus kuvaa, mihin sosiaalisen median työkaluilla ja niiden mahdollistamalla toimintatavan muutoksella pyritään. Tarkoitus liittyy liiketoimintaan, mistä syystä onnistuneet sosiaalisen median käyttöön-ottoprojektit ovat olleet yleensä liiketoimintalähtöisiä. (Ojala & Pöysti 2008, 95).

Tarkoitus ja tavoitteet kävivät ilmi liiketoimintalähtöisten TYP-hankkeen ja Sisäiset palvelut-vision tekemistä selvityksistä. Tarpeita olivat sosiaalisen median piirteiden lisäämisen tarve, yhteisöllisyys, tarve saada kaikkien osaaminen käyttöön ja ihmiset mukaan kehittämään toimintaa mahdollisimman laajasti (TYP-hanke). Tavoitteina oli, että palveluita voitaisiin käyttää sijainnista riippumatta, palvelut ja ympäristöt tukisivat sisältöjen laajaa jakamista ja että ne soveltuisivat erilaisiin käyttötarpeisiin tuotannoista tiimeihin (Kurkela, 15.6.2012). Alla olevassa kuviossa on hahmoteltu edellä mainittuja yhdessä tekemisen ympäristöjä sekä erilaisia käyttötarpeita. (Kuvio 12).



Kuvio 12. Käyttäjät, sisällöt ja erilaiset yhteistyötavat (Kurkela, 15.6.2012)

3.4 Intranetin rakenne ja sisällöt

Kun tarve ja tavoitteet on tunnistettu, alkaa rakenteen ja sisällön suunnittelu. Rakenteen yleiskuvauksessa määritetään, mitä sosiaalisen median työvälineitä tarvitaan. Näitä ovat esimerkiksi blogit, wikit, keskusteluryhmät, käyttäjien henkilökohtaiset sivut ja RSS-syötteet. (Ojala & Pöysti 2008, 95 - 96). Aiheen sisällön kuvaaminen ja rajaaminen on myös tärkeää, jotta hankkeella säilyy tarkoitus. Lisäksi on hyvä huomioida, että mitä paremmin sosiaalinen media integroituu yrityksen muihin sovelluksiin, sitä enemmän sitä käytetään. Käyttäjille tuttujen sovellusten yhdistäminen sosiaaliseen mediaan on parempi vaihtoehto kuin yritys korvata ne kokonaan uusilla sovelluksilla. Sosiaalisesta mediasta voidaan tehdä esimerkiksi linkkejä intranettiin ja päinvastoin. (Ojala & Pöysti 2008, 100).

Intranetin projektiryhmän työpajoissa suunniteltiin sosiaalisen median työvälineitä, joita tulevaisuuden intranettiin halutaan: blogit, wikit, RSS-syötteet, tagit, tykkäys ja kommentointi, keskustelufoorumit sekä chat. Myös toimiva haku sekä yhteiskäyttöiset työtilat listattiin mukaan haluttuihin sosiaalisen median työvälineisiin. Intranetin eri toiminnallisuuksista tunnistettiin eri sisältöalueet, joita ovat etusivu, palveluita tuottavat funktiot, toiminnan ohjaus, organisaatiosivut ja työtilat. Tämä jaottelu toimii samalla myös Ylen tulevaisuuden intranetin rakenteen perustana (kuvio 13).



Kuvio 13. Ylen intranetin rakenne ja sisältöalueet, yleiskuva (Hilden & Ruth, 13.6.2013)

Intranetin suunnittelun työpajoissa käytiin läpi käytössä oleva intranet ja listattiin sisältöalueittain, mitä on jo olemassa, mitä uusia sisältöjä ja rakenteellisia ominaisuuksia tulevaisuuden intranetiin halutaan, kuka vastaa niiden sisällöistä ja kenelle sisällöt on kohdistettu. Käytössä on jo tällä hetkellä sekä intranet-sivuja että työtiloja. Näissä on paljon myös linkkejä erilaisiin palvelufunktioihin, joilla intranet ja työtilat on integroitu Ylen muihin sovelluksiin kuten esimerkiksi Ylen HR-järjestelmä. Alla olevassa kuviossa on esimerkki intranetin etusivun läpikäynnin tuloksista (kuvio 14).

Intran jatkokehitys				
Sisältölähtöinen roadmap / Etusivu				
Sisällöt	On jo olemassa	Uusi sisältö	Sisällöllinen vastuutaho	Kohderyhmä
Intra-TV	X		Viestintä	Kaikki
Linkin uutiset	X		Viestintä	Kaikki
Kirjoituksia ja keskustelua Ylestä	X		Viestintä	Kaikki
Ohjelmatiedotteita Ylestä	X		Ohjelmatiedotus	Kaikki
Erilaisia (banneri)nostoja Intran sisällöistä	X		Kaikki, päätös julkaisusta viestinnässä	Kaikki
Bloginostoja	X		Kaikki, päätös julkaisusta viestinnässä	Kaikki
Avoin Yle-blogin RSS-nosto	X		Kaikki, päätös julkaisusta viestinnässä	Kaikki
Ajankohtaista	X		Kaikki	Kaikki
Yle Uutiset RSS-nosto	X		Uutiset (pääuutisten RSS-feed)	Kaikki
Digitan ajankohtaista RSS-nosto	X		Digita	Kaikki
Digitan huoltokatkokset RSS-nosto	X		Digita	Kaikki
SD:n tiedotteet	X		Service Desk	Kaikki
Huoltokatkot	X		Service Desk	Kaikki
Häiriötiedotteet	X		Service Desk	Kaikki
Avoimet työpaikat	X		HR / (Laura-järjestelmä)	Kaikki
Keskustelupalsta	X		Kaikki	Kaikki
Kysy mitä kysyt	X		Viestintä	Kaikki
Esimiehen työpöytä	X		Talous	Esimiehet
Intrablogi	X		Kaikki	Kaikki
Uutisfeed/ihan mitä vain		X	Kaikki	Kaikki
Personointi		X	Henkilökohtainen (valitaan itse)	Henkilö itse
Omat projektit/hankkeet		X	Projekti/hanke (Kaikki)	Projektien/hankkeiden jäsenet
Linjaorganisaation mukaista sisältöä		X	Yksiköt	Yksikön työntekijät
Mahdollisuus julkaista/jakaa sisältöä		X	Kaikki	Valituille kohderyhmille

Kuvio 14. Ylen intranetin etusivun sisältölähtöinen roadmap

Sen jälkeen kun tarvittavat sisällöt oli listattu sisältökokonaisuuksittain, tehtiin jokaisesta sisältöalueesta suunnitelma, johon kuvattiin kunkin sisältöalueen sisällöt ja toiminnallisuudet. Lisäksi listattiin erilaiset sivupohjat, joita Ylen tulevassa intranetissä tullaan tarvitsemaan. Näitä ovat intranetin, palvelukokonaisuuden, organisaation ja yhteiskäyttöisen työtilan etusivut sekä blogisivu, kooste blogeista, koostesivu esimerkiksi uutislistauksille, henkilön oma sivu, uutisten ja ajankohtaisten asioiden ilmoituspohjat ja wiki-sivu.

Suunnittelun tuloksena päätettiin myös luopua nykyisen intranetin vasemmanpuoleisesta navigaatiosta, koska se vie sivulta turhaa tilaa ja koska tarvittavat navigaatiot voidaan toteuttaa intranet-sivujen ylänavigaation avulla. Koosteet etusivun, organisaatiosivun ja työtilojen suunnitelmista löytyvät liitteistä (liitteet 8, 9 ja 10).

Suunnittelun jälkeen oli helppo lisätä ja täydentää intranetiin sekä työtiloihin liittyviä vaatimuksia kollaboraatiokilpailutuksen vaatimusdokumenttiin, johon kirjattiin esimerkiksi tämän tyyppisiä toiminnallisia vaatimuksia:

- Intranet-ratkaisu sisältää blogiominaisuuden.
- Intranet-ratkaisu sisältää wiki-sivustotoiminnallisuuden.
- Ratkaisu sisältää hakutoiminnallisuuden intranetin sisältöön ja aineistoihin.
- Järjestelmään voi laatia ja luoda asiakaskohtaisia mallisivustoja kuten esimerkiksi projekti- ja tiimisivustot.
- Henkilön julkisen profiilin lisäksi henkilöllä pitää olla mahdollisuus suojata personoidulla sivulla olevat haluamansa tiedot vain omaan käyttöönsä.
- Organisaation ulkopuolisia työryhmän jäseniä voi kutsua työryhmätyöskentelyn käyttäjiksi.
- Ulkopuolisten työryhmän jäsenten käyttöoikeuksia voi rajata koskemaan vain työryhmäjärjestelmän toimintoja.
- Työryhmällä on käytössään seuraavia jaettuja resursseja: yhteystiedot, sähköpostiliittämä, keskustelut, tiedostot, kalenterit, tehtävät ja linkit.
- Dokumenttien laatiminen ja kommentointi työryhmänä on mahdollista.
- Tarjottuun työryhmätilaan tulee kuulua tietyt palvelut ja toiminnot (muun muassa tilan perustaminen, käyttäjän liittäminen tilaan ja poistaminen tilasta, blogin julkaisu ja wikin ylläpito).
- Järjestelmä voi lähettää viestejä esim. muuttuneista tiedoista työryhmän toimintaan osallistuville. Tätä viestintää voi muokata käyttäjäkohtaisesti.
- Ratkaisu sisältää hakutoiminnallisuuden työryhmätilan aineistoihin.

3.5 Tulokset ja vertailu

Intranetin suunnittelun alussa tunnistettiin sen toiminnalliset osa-alueet: viestiminen ja vuorovaikutus, oman työn hallinta, tiimi- ja projektityöskentely, toiminnan ohjaus sekä erilaiset palvelufunktiot. Tällainen jäsentely auttoi hahmottamaan sekä nykyisen, käytössä olevan intranetin että tulevaisuuden intranetin rakennetta.

Koska intranetistä oli tehty jo aikaisemmin erilaisia tutkimuksia ja analyyskejä, sisältövision tekemiseen ei mennyt paljon aikaa. Yhdessä tekemisen ympäristöt ja muut Sisäiset palvelut-vision tavoitteet sekä tarpeet, joita TYP-hankkeessa oli kerrottu, helpottivat ja nopeuttivat työn etenemistä, koska niistä saatiin valmista analyysimateriaalia ja pohjaa työn tekemiselle.

Ylen tämänhetkisen intranetin käytössä tunnistetut haasteet löytyvät myös Kortesuon (2009, 65 - 66) listalta koskien tiedon puuttumista ja sen löydettävyyttä. Intranet koetaan raskaaksi, mistä johtuen intranetistä puuttuu tietoa. Toisaalta tietoa on liikaa, koska ihmiset eivät löydä sitä. Tämä johtuu osittain tiedon sijainnin epäloogisuudesta ja osittain siitä, että intranetin hakuominaisuudet eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi intranetissä on vanhentunutta tietoa ja se ei ole pysynyt kaikilta osin ajan tasalla.

Jotta ihmisten välistä vuorovaikutusta saadaan lisättyä ja ihmiset aidosti mukaan kehittämään toimintaa mahdollisimman laajasti, tarvitaan työkaluja, jotka mahdollistavat tämän. Sekä TYP-hankkeen että Sisäiset palvelut-vision tarpeita ja tavoitteita voidaan tukea yhteiskäyttöisillä työtiloilla sekä muilla sosiaalisen median välineillä.

Koska Ylen tämänhetkinen intranet jo sisältää sosiaalisen median piirteitä, uuden intranetin suunnittelu ei ollut siinä mielessä kovin vaikeaa. Vaikka osa sosiaalisen median työkaluista onkin jo käytössä nykyisessä intranetissä, sitä ei kuitenkaan ole välttämättä toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla. Intranet koetaan sekavaksi ja vaikeaksi käyttää, koska se on toteutettu epäyhtenäisellä tavalla. Tämän lisäksi esimerkiksi kaikkia sisältöjä ei pysty kommentoimaan, tykkäysominaisuus puuttuu kokonaan ja yhteiskäyttöisistä työtiloista puuttuu yhtenäinen rakenne, koska niitä on voinut jokainen perustaa miten haluaa. Myös hakuominaisuuksia pitää parantaa sekä intranetin että työtilojen

osalta. Tagitys ja asiasanoitus auttavat tulevaisuudessa parantamaan hakujen löydettävyyttä, mutta luonnollisesti myös kollaboraatiokilpailutuksen kautta saatava työkalu tulee vaikuttamaan käytettävissä oleviin hakuominaisuuksiin merkittävästi.

Sosiaalisen median työkalujen lisäksi selkeys ja personointi ovat avainsanoja, joilla pystytään vaikuttamaan siihen, miten hyvin ihmiset ottavat tulevaisuuden intranetin omakseen. Nämä asiat nousivat intranetin suunnittelussa esiin jatkuvasti. Sisältöjen läpikäynnissä oli helppo havaita, että Ylen tämänhetkisestä intranetistä puuttuu vastaavanlainen selkeä jaottelu eri sisältöalueisiin. Esimerkiksi jo nykyisellä etusivulla on niin paljon asioita, että sinne tullessa saattaa ihmisille helposti tulla informaatioahky. Sen sijaan, että kaikki asiat on yritetty tunkea etusivulle näkyviin kaikille, jatkossa on tarkoitus tuoda etusivulle vain tietyt yhteiset asiat eli uutiset, ilmoitukset, nostot, bannerit, linkit ja navigaatio ja loppuosa etusivusta on personoitu ja personoitavissa henkilön omien mieltymysten mukaiseksi.

Uudella sisältöalue jaottelulla saadaan tulevaan intranetiin lisää selkeyttä, sillä se toimii jatkossa myös uuden intranetin rakenteen perustana. Tehtyjä suunnitelmia päästään kuitenkin testaamaan ja toteuttamaan vasta siinä vaiheessa kun tiedetään tarkemmin, mikä intranetin ja yhteiskäyttöisten työtilojen tekninen alusta tulee olemaan. Intranetin ja yhteiskäyttöisten työtilojen vaatimuksia saatiin kuitenkin tehtyä kiitettävästi kollaboratioratkaisun kilpailutusta varten.

4 Pohdintaa

4.1 Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys

Kollaboraatiotyökalut sopivat profiilinsa puolesta hyvin pilvipalveluina hankittavaksi. Tällöin voidaan hyödyntää "pilveistämisestä" saatavia etuja, kuten paikkariippumattomuutta, mistä on suurta hyötyä Ylen kaltaisessa mediatalossa, jossa ihmiset liikkuvat paljon sekä kotimaassa että ulkomailla. Tulevan ratkaisun käyttäjiä ovat kaikki Ylen vakituksessa ja määräaikaaisessa työsuhteessa olevat henkilöt. Kaikkiaan tulevan ratkaisun käyttäjiä tulee olemaan 3 000 - 4 000 henkilön väliltä, joka vaihtelee sen mukaan, miten paljon Ylen ulkopuolisia henkilöitä on kulloinkin työllistettynä erilaisissa hankkeissa. Koska käyttäjien määrä vaihtelee, pilvipalvelut ovat hyvä ratkaisu myös siksi, että ne joustavat asiakkaan tarpeen mukaisesti: toisin kuin perinteisissä lisenssipohjaisissa ratkaisuissa, pilvipalveluiden hinnat määräytyvät niiden käytön mukaan.

Vaikka pilvipalveluita käyttäville yrityksille pilviteknologia tuo selviä etuja, pilvipalveluiden käyttöön liittyy myös tiettyjä riskejä. Pilvipalveluiden tietoturvasta ja etenkin tietosuojasta käydään paljon keskustelua eri foorumeissa, uutisissa, sähköisessä mediassa ja ICT-alan julkaisuissa. Viime aikoina keskustelua on herättänyt etenkin Yhdysvaltain kansallisen tiedustelupalvelun NSA:n useiden kuukausien varrella paljastunut verkkovakoilu. Pilvipalvelut on kuitenkin yleensä suojattu moderneilla palomuuri- ja hyökkäyksenestujärjestelmillä, joita myös valvotaan 24/7, joten tietoturvan näkökulmasta pilvi on vähintään yhtä turvallinen vaihtoehto kuin yrityksen oma konesali.

Mitä tulee pilvipalveluiden tietosuojaan, tiettyjen palveluntoimittajien, kuten esimerkiksi Microsoftin palvelut on auditoitu kansainvälisesti merkittävien sertifiointiorganisaatioiden toimesta. Tällä on pyritty varmistamaan, etteivät ulkopuoliset tahot pääse käsittelemään asiakkaan aineistoja ilman lupaa. Yrityskäyttöön tarkoitetuissa pilvipalveluissa voi myös usein valita, mihin maanosaan omat tiedot tallennetaan. Tämänkaltaiset riskit pyrittiin minimoimaan ottamalla tietoturvaa ja tietosuojaa koskevat asiat huomioon vaatimusdokumentin teknisissä ja tietoturvaa koskevissa vaatimuksissa. Vaatimuksissa pyydettiin muun muassa selvitystä siitä, miten ratkaisussa on varmistettu, etteivät ulkopuoliset tahot tai EU:n ulkopuoliset viranomaiset pääse käsittelemään asiakkaan aineis-

toja asiakkaan lupaa. Pakollisena vaatimuksena oli myös tietosisällön luottamuksellisuus. Vaatimuksena oli, että tehtävä ratkaisu mahdollistaa tietosisältöä koskevan tiedon luottamuksellisuuden siten, että tiedot ja niiden käsittelyoikeudet ovat vain niiden käytävissä, joille on annettu käyttöoikeudet kyseisiin tietoihin ja toimintoihin.

Toinen paljon julkista keskustelua herättänyt asia liittyy tietojen ja palveluiden turvalliseen siirtoon pilveen, yhdestä pilvestä toiseen tai pois pilvipalveluista. Tätä riskiä pyrittiin minimoimaan kysymällä ehdokkaiden referenssejä vastaavanlaisista toimituksista ja valitsemalla tarjoajiksi sellaisia ehdokkaita, joilta löytyy valmiit rajapinnat ja vakiintuneet käytännöt tietojen turvalliseen siirtoon. Tietovuotoja ei kuitenkaan voi välttämättä koskaan täysin estää, jolloin kumppaniksi kannattaa valita palveluntoimittaja, joka myös myy korkeaa palvelutasoa eli sla-sopimusta. Varsinkin isoissa kansainvälisissä toimijoissa on se hyvä puoli, että ne reagoivat mahdollisiin ongelmiin välittömästi.

Ylessä ei ollut aikaisempaa kokemusta neuvottelumenettelyn kautta tehtävästä julkisesta hankinnasta. Se koetaan yleisesti ottaen raskaaksi prosessiksi, sillä se sisältää enemmän vaiheita kuin esimerkiksi avoin menettely ja näin ollen se vie myös enemmän aikaa. Lisäksi neuvottelumenettelyssä ehdokkailla on mahdollisuus valittaa markkinaoikeuteen kaksi kertaa, kun taas useimmiten käytetyssä avoimessa menettelyssä valitusmahdollisuuksia on vain yksi. Neuvottelumenettelyyn pätee kuitenkin sama sääntö kuin avoimeen menettelyyn: hankinta on syytä toteuttaa huolellisesti siten, että valitusmahdollisuudet on optimoitu minimiin. Näin ollen julkisen hankintalain periaatteet eli avoimuus, suhteellisuus, syrjimättömyys ja tasapuolinen kohtelu tulee huomioida kaikessa tekemisessä koko hankintaprosessin ajan. Vaikka neuvottelumenettelyssä siis onkin enemmän vaiheita kuin avoimessa menettelyssä, se sopi hyvin käytettäväksi tämänkaltaisessa laajassa kokonaisuudessa, jossa hankinnan luonne ei mahdollistanut etukäteen tehtävää kokonaishinnoittelua.

Ylen kaltaisessa mediatalossa, jossa toimii tuhansia kuukausipalkkaisia henkilöitä, freelancereita sekä Ylen ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, intranet on äärimmäisen tärkeä viestintä- ja vuorovaikutuskanava, joka tarjoaa hyvin paljon erilaisia palvelufunktioita. Intranetin suunnittelussa pyrittiin vastaamaan tiedossa oleviin haasteisiin, jotta Ylen tulevaisuuden intranetiin saataisiin selkeyttä, ja jotta siitä saataisiin entistä vuorovaikut-

teisempi sosiaalisen median työkalujen avulla. Mikäli tulevassa intranet-ratkaisun toteutuksessa pystytään vastaamaan TYP-hankkeen tarpeisiin ja Sisäiset palvelut-vision tavoitteisiin, voidaan puhua jo vuorovaikutteisesta ja kehittyvästä intranetistä.

Ylen ICT-toiminnan vuosille 2013 - 2013 tehdyt strategiset lupaukset olivat seuraavat:

- Parannamme Ylen IT-ympäristön joustavuutta ja tehokkuutta muuttuvassa mediaympäristössä.
- Tuemme Ylen johtamis- ja toiminnanohjausmallien kehittämistä.
- Kehitämme IT-arkkitehtuuria ja parannamme IT-jatkuvuutta.
- Kehitämme IT-kumppanuuksia ja palvelunhallintaa.

Miten kollaboraatiotyökalujen hankinta pilvipalveluna sekä tulevaisuuden intranet-ratkaisu sitten tukevat näitä tehtyjä linjauksia ja strategisia lupauksia?

Mediaympäristön muutosta kuvaavat muun muassa ajasta ja paikasta riippumaton työnteko, jotka kävivät selvästi ilmi liiketoiminnan tekemistä TYP-hankkeen ja Sisäiset palvelut-vision selvityksistä. Päätelaitteet, kuten kevyet kannettavat, tabletit sekä älypuhelimet ovat nykyisin mobiileja ja niiden kirjo alkaa olla suuri. Mobiilipäätelaitteet ovat lisääntymässä ammattikäytössä, muun muassa journalistisen työn välineenä. Pilvipalveluratkaisuilla tuetaan eri päätelaitetyyppejä ja liikkuvaa työtä: pilvipalvelut ovat lähtökohtaisesti käytettävissä missä tahansa, koska tahansa ja kaikilla laitteilla, joten pilvipalveluratkaisut tukevat suoraan esimerkiksi etätyötä ja käyttöä erilaisilla päätelaitteilla. Joustavuutta tuo myös se, että palveluita ja käyttäjämääriä voidaan helposti skaalata ylös ja alas tarpeen mukaan. Pilviratkaisussa myöskään kapasiteetti ei ole enää ongelma, koska palveluntoimittaja takaa riittävän kapasiteetin. Joustavuus ja tehokkuus siis lisääntyvät korvaamalla ICT-palveluita ja -alustoja pilvipalveluilla. Koska palvelualustaa voidaan kasvattaa joustavasti tarpeiden mukaan, pilviteknologia mahdollistaa täten myös joustavamman ICT-infrastruktuurin.

Palveluiden toimittaja takaa myös palveluiden jatkuvan saatavuuden. Palvelimet, versiopäivitykset ja varmistukset ovat palvelutoimittajan vastuulla. Tällöin yrityksen ei enää

tarvitse ostaa tai ylläpitää itse kalliita laitteistoja tai ohjelmistoja eikä ICT-henkilöstön murehtia paikallisesti asennettujen ohjelmistojen perinteisistä ongelmista. Pilveen siirtyminen vapauttaa yrityksen oman ICT-henkilöstön resursseja ylläpidosta sekä toimittajien valvonnasta ja ohjeistamisesta liiketoiminnan tukemiseen ja kehittämiseen.

Pilvipalveluita voidaan avata joustavasti käyttöön myös kumppaneille ja muille sidosryhmille. Ylen vakituisten henkilökunnan lisäksi sekä freelancerit ja Ylen yhteistyökumppanit tulevat käyttämään tiettyjä kollaboraatoratkaisun palveluita, joita ovat näillä näkymin ainakin etäkokousratkaisut ja yhteiskäyttöiset työtilat.

Sosiaalisen median ja intranetin Toiminnanohjaus -sisältöalueen avulla pystytään tukemaan myös Ylen johtamis- ja toiminnanohjausmallien kehittämistä. Sosiaalinen media tarjoaa myös johtajille mahdollisuuden luoda ja osallistua yhteisöihin, jolloin esimerkiksi strategian tekemiseen voidaan pyytää ideoita vaikka koko henkilöstöltä. Ylimmän johdon edustajat voivat blogeillaan tiedottaa koko henkilöstölle meneillä olevista suunnitelmista ja saada palautetta näkemyksistään kommenttien ja tykkäysten muodossa. Parhaimmillaan johtajat saavat aikaan toimivan vuorovaikutuksen henkilöstön kanssa. Sosiaalisen median käyttö oikealla tavalla avaa siis aivan uudenlaisia mahdollisuuksia johtaa yritystä. Yhteiskäyttöiset työtilat voitaisiin hyvin ottaa avuksi ja käyttöön myös esimerkiksi yhtiön johtoryhmän tai jopa hallituksen työhön kokousten välissä tapahtuvien asioiden valmisteluun ja keskusteluun ennen kokouksissa tapahtuvaa päätöksentekoa.

Tämän hankintaprosessin ja neuvottelumenettelyn aikana luotu tarjouspyyntömateriaali toimii pohjana neuvottelumenettelyn seuraavissa, vielä jäljellä olevissa vaiheissa. Lisäksi hankinnan aikana luotuja dokumenttipohjia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa kilpailutuksissa soveltuvien osin. Intranetin suunnittelumateriaali puolestaan toimii pohjana tulevan intranetin toteutukselle.

Tehtävällä hankinnalla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia uudenlaisen toimintakulttuurin kehittymiselle Ylessä. Esimerkiksi sosiaalisen median onnistunut käyttöönotto voi tuottaa tehokkuutta Ylen sisäisessä toiminnassa yksinkertaisesti jo sillä, että aikaa säästyy, kun dokumentit ovat kaikkien saatavilla tai kun tarvittava osaaminen ja asiantuntijat

löytyvät helposti eri keskusteluryhmistä. Osaaminen kertyy yrityksen yhteiseen muistiin eikä omiin sähköposteihin ja myös ideoita sekä palautetta saadaan todennäköisesti entistä laajemmin. Parhaimmillaan tämä johtaa entistä avoimempaan yrityskulttuuriin, jossa uusia ideoita ja innovointia tehdään yhteisesti kaikilla eri organisaatiotasolla. Sosiaalinen media säästää paitsi aikaa, myös energiaa, sillä sen avulla voidaan vähentää matkustamista. Uudella ja tehokkaammalla toimintatavalla vapautuu aikaa entistä parempien ohjelmaideoiden ja Ylen ydintoiminnan eli ohjelmistojen ja verkkosisältöjen sekä -palvelujen tekoon. Tekemistä kuitenkin vielä on, ennen kuin tähän asti päästään. Tuleva käyttöönotto vaatii paljon koulutusta, tiedotusta, ohjeistusta, yhteisiä pelisääntöjä ja etenkin johdon sekä esimiesten sitoutumista ja esimerkkiä.

4.2 Kehittämisehdotukset ja suositukset

Tehtävän hankinnan tulokset tulevat vaikuttamaan tuhansien ihmisten työelämään useita vuosia. Koska on tärkeää saada mahdollisimman yksityiskohtainen kuva siitä, mitkä vaatimukset ja toiminnot sisältyvät tarjottuun hintaan, tarjouspyynnön vaatimuksiin sekä vertailuhinnan muodostamiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Vertailuhinnan muodostaminen ja tarkkojen vaatimusten tekeminen ilman neuvottelumenettelyä ei olisi ollut mahdollista, koska eri järjestelmäratkaisut ovat keskenään niin erilaisia, ja koska palveluntoimittajilla on niin poikkeavat tuotteistusmallit pilvipalveluistaan. Neuvottelumenettelyn avulla näissä onnistuttiin hyvin siitä huolimatta, että kyseessä oli laaja ja melko kompleksinen kokonaisuus.

Hankkeesta saatiin arvokasta kokemusta mahdollisia tulevia neuvottelumenettelyjä varten: neuvottelumenettelyä ei tarvitse vältellä ainakaan sen takia, että menettelyyn kuluu enemmän aikaa. Sen sijaan kannattaa pohtia, milloin hankinta on sen tyyppinen, että se vaatii nimenomaan neuvotteluja, ja mitkä ovat neuvottelumenettelystä mahdollisesti saatavat hyödyt. Tähän pohdintaan auttaa Julkinen hankintalaki, jonka 25 §:n mukaisesti neuvottelumenettelyä voi käyttää hankinnassa, jonka luonne ei poikkeuksellisesti mahdollista etukäteistä kokonaishinnoittelua tai mikäli riskit eivät mahdollista etukäteistä kokonaishinnoittelua.

Kollaboraatiokilpailutuksen hankinnan vaatimukset oli ryhmitelty loogisiin kokonaisuuksiin: yleiset palveluvaatimukset, toiminnalliset vaatimukset, tekniset ja tietoturva koskevat vaatimukset sekä ratkaisun toimitus. Tällainen jaottelu on suositeltavaa, jotta nähdään myös tarjottavien ratkaisujen loogiset kokonaisuudet. Tällöin on nähtävissä myös tarjottujen ratkaisujen vahvuudet ja heikkoudet per kokonaisuus.

Vaatimukset on hyvä luokitella, jotta ehdokkaiden tarjoamille ratkaisuille pystytään ylipäänsä tekemään pisteytys. Pelkästään pakollisia vaatimuksia ei kannata laittaa, koska kukaan palveluntoimittaja ei välttämättä pysty tarjoamaan niitä kaikkia. Joissain pienemmissä hankinnoissa voisi riittää jako kahteen vaatimusluokkaan, mutta kolmella vaatimusluokalla voidaan saada näkyviin eri tarjousten eroja enemmän kuin kahdella vaatimusluokalla. Myös selvityspyyntöjä on hyvä tehdä silloin, kun hankinnan vaatimukset eivät ole vielä täsmentyneet ja jäsentyneet lopulliseen muotoonsa.

Tarjouspyyntö kannattaa laatia siten, että

- hankinta pystytään tekemään hankintamääräysten mukaisesti, tehokkaasti ja viivytyksettä
- tarjouspyynnön vaatimukset ovat niin kattavat, että ne aidosti asettavat tarjoajien palvelut samalle viivalle vertailtavaksi
- siinä on kuvattu täsmällisten tarpeiden mukainen palvelu- ja ratkaisukokonaisuus
- tarjouspyyntö jättää kuitenkin tilaa erilaisille vaihtoehtoille
- kustannukset ja laatu on mahdollisimman kattavasti määritetty
- hinta eri komponenteille saadaan selville mahdollisimman pitkälle jo tarjousvaiheessa eli pyritään minimoimaan ”ei kuulu hintaan, on erillislaskutettavaa”-osuudet
- saadaan yksityiskohtainen kuva siitä, mitkä vaatimukset ja toiminnot sisältyvät tarjottuun hintaan
- sopimuksen solmimiseen kuluva aika lyhenee merkittävästi.

Hankintamenettelystä on jäljellä vielä tarjousten jättäminen, niiden tarkastaminen ja vertailu, hankintapäätös sekä päätöksestä ilmoittaminen ja hankintasopimuksen allekirjoitus. Tarjousten tarkastamisessa ja vertailussa tulee olemaan iso työ, joten siihen tulisi

varata riittävästi aikaa. Jotta käyttöön saataisiin Julkisen hankintalain edellyttämä ”vertailuperusteiden mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous”, tarjousten pisteytys pitää tehdä huolella. Edellytykset kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen saamiselle luodaan kuitenkin jo tarjouspyynnön tekovaiheessa ja sitä edeltävissä vaiheissa, joten myös siksi vaatimusten määrittelyyn ja vertailuhinnan muodostamiseen kannattaa todella panostaa. Tämä pätee myös avoimeen menettelyyn, jonka vaiheita edellä mainitut vaiheet myös ovat.

Nyt kun on jo tiedossa mitä Ylen intranetistä halutaan muuttaa, tulevan käyttöönotto-projektin aluksi kannattaa tehdä mittarit eli mitattavissa olevat tavoitteet ja miettiä, miten niitä seurataan. Mittareiksi kannattaa valita mahdollisimman konkreettisia kohteita, jotta niitä pystytään oikeasti myös seuraamaan. Mitattavissa olevia asioita voisivat olla esimerkiksi sähköpostien määrän väheneminen, osaamisen parempi hyödyntäminen ja henkilöstön työtyytyväisyyden paraneminen. Lisäksi tulee vastata suunnitteluvaiheessa tehdyn sisältövision jäljelle jääneisiin kysymyksiin:

- Mitkä esteet estävät meitä saavuttamasta tavoitetilaa?
- Mitä toimenpiteitä tarvitaan toteutukseen?
- Mikä on välitavoite?
- Entä mikä on seuraava askel?

Intranetin etusivu on portti muualle intranetin sivustoille ja sosiaalisen median maailmaan. Jo pelkästään uudella etusivulla tulee olemaan iso merkitys sille, miten ihmiset ottavat uuden intranetin vastaan. Siksi sitä on hyvä selkiyttää ja tuoda siihen personoituja ja personoitavissa olevia osuuksia. Intranetin toteutus kannattaa tehdä ketterästi vaiheittain eikä yrittää saada kaikkea valmiiksi yhdellä kertaa. Alkuun kannattaa toteuttaa pilotti, johon on valittu jokin selkeä kohde ja ryhmä henkilöitä, jotta päästään testaamaan työkalujen toimivuus käytännössä.

4.3 Omat saavutukset ja oppiminen

Tämänkokoisen laajan hankintaprosessin läpivieminen, jossa pitää noudattaa lain kirjainta, tuotetaan paljon dokumentaatiota ja tehdään kauaskantoisia ratkaisuja, vaatii projektiryhmän tiivistä yhteistyötä, kaikkien sitoutumista annettuihin tehtäviin ja hyviä projektinhallinnan käytäntöjä. Kaikki opinnäytetyön suunnitellut työmäärät eivät toteutuneet alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta kokonaistyömäärä 400 h riitti opinnäytetyön toteutukseen ja pysyi myös aikataulussa. Aikaisempi kokemukseni on, että projektin sisällä yksittäiset työmäärät voivat vaihdella, mutta projektin onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, miten aikataulussa ja kokonaistyömäärässä pysytään. Projektinhallinnan näkökulmasta tähän työhön päti siten samat lainalaisuudet kuin mitä aikaisemmat kokemukseni projekteista ovat olleet, joten siinä mielessä en oppinut mitään uutta.

Työtä tehtiin muiden päivittäisten töiden ja projektien ohella, ja yhteisen ajan löytäminen kalenterista oli välillä todella haastavaa. Kaikesta kiireestä huolimatta hankinta saatiin kuitenkin vietyä eteenpäin sille suunnitellussa aikataulussa. Intranetin osalta ei toteutunut alun perin suunniteltu intranetin leiskojen eli visuaalisen ilmeen teko, mutta kuten todettua, täysin välineriippumatonta konseptointia on vaikea edes saada tehtyä. Siten on parempi odottaa, että tulevan intranetin alustaratkaisu on selvillä. Opinnäytetyön valmistumisen kannalta tällä ei ollut suurta merkitystä, koska intranetiä koskevat vaatimukset saatiin kuitenkin mukaan kollaboraatiokilpailutuksen vaatimuksiin alkuperäisen tavoitteen mukaisesti ja lisäksi saatiin hahmoteltua Ylen tulevaisuuden intranetin sisältöalueet ja rakenne.

Uutta minulle oli hankintalain mukainen neuvottelumenettelyprosessi. Olen kerran aikaisemmin ollut mukana tekemässä tarjousten pisteytystä, mutta vasta tämän opinnäytetyön myötä julkinen hankintalaki, neuvottelumenettelyprosessi ja hankintaa varten tarvittavien vaatimusten määrittely tulivat kunnolla tutuiksi. Suurin haaste tässä nimenomaisessa työssä oli ehkä itse vaatimusten kirjaaminen eli miten ja millä tasolla vaatimukset kannattaa kirjoittaa. Aika paljon pohdittiin sekä yksittäin että ryhmässä, miten triviaaleja tai pitkälle vietyjä vaatimuksia kannattaa vaatimusdokumenttiin kirjata ja mitkä niistä kannattaa laittaa pakollisiksi. Esimerkiksi sähköpostin perusedellytys on, että

sillä pitää voida lähettää sähköpostia, mutta mitä kaikkea muuta toiminnallisuutta sähköpostin käyttöön oikein liittyykään? Vaatimusten luokittelu oli myös tarkkaa työtä, sillä jos joku tarjoaja vastaa pakolliseen vaatimukseen "Ei", johtaa vaatimuksen täyttämättä jättäminen tarjouksen hylkäämiseen. Tällaisia asioita ei olisi kunnolla pystynyt opettelemaan muutoin kuin tekemällä, joten ammatillisessa mielessä opin paljon.

Koska näyttää siltä, että pilvipalvelut ovat tulleet jäädäkseen, aihe innoitti minua tutkia pilvipalveluiden mahdollisuuksia myös hieman tarkemmin. Osallistuin 3.10.2013 Tietoviikon järjestämään Pilvi & Big Data - strategian valttikortit? -tapahtumaan, jossa oli puheenvuoroja seuraavilta yrityksiltä: Ivorio Oy, Habita, F-Secure, Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos, Amazon Web Services sekä InfoBuild. Tapahtumassa käsiteltiin palvelujen siirtämistä pilveen hyvin erilaisten yritysten näkökulmista, joten se oli hyödyllinen ja opettavainen tapahtuma koskien pilvipalveluita.

Myös intranetin suunnittelu oli minulle täysin uutta ja hyvin opettavaista. Ylen nykyisen intranetin läpikäynti ja sosiaalisen median keinoihin perehtyminen avasivat intranetin suunnitteluun aivan uusia näkökulmia. Koska intranetin suunnittelusta oli todella vaikea löytää kunnon kirjallista materiaalia - mikä johtunee intranet-markkinoiden hyvin erilaisista tarjolla olevista ratkaisuista - ja koska aihe oli todella mielenkiintoinen, osallistuin 17.9. - 18.9.2013 Talentum Eventsin järjestämään eCommunication & UX SUMMIT! 2013 -tapahtumaan. Tapahtumassa eri yritysten edustajat kertoivat yrityksille tehdyistä intranet-ratkaisuista ja aihetta käsiteltiin monipuolisesti myös käytettävyyden näkökulmasta. Kaksipäiväinen tapahtuma oli hyvin antoisa ja sieltä sai hyviä vinkkejä myös Ylen tulevaisuuden intranetin suunnittelua silmällä pitäen.

Ehkä suurin saavutus tässä oli havainto, että näinkin pitkän työuran jälkeen pystyy vielä innostumaan uusista asioista, ja että oppiminen ei ole iästä kiinni. Olen valmistunut datanomiksi ATK-Instituutista vuonna 1989 ja minulla on lähes 24 vuoden kokemus ICT-alalta. Ala kehittyy koko ajan, ja minä sen mukana.

Lähteet

Bannerit. Luettavissa: <http://www.kotisivukone.fi/asiakastuki/11>. Luettu 7.10.2013.

Hilden, K & Ruth, E. 13.6.2013. Yle. Muistiinpanot 13.6.2013 intranetin suunnittelun työpajasta. Helsinki.

HILMA:

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Kangas, M. 13.8.2013. Yle. Muistiinpanot 13.8.2013 intranetin suunnittelun työpajasta. Helsinki.

Kortesuo, K. 2009. Tekstiä ruudulla Kirjoitamme verkkoon. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kurkela, H. 15.6.2012. Yle. Sisäiset palvelut-visio. Helsinki.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. Luettavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. WSOY. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Osallistumishakemuslomakkeen yleistiedot, esimerkki.

Ehdokkaan tunnistetiedot	
Yrityksen nimi	
Yrityksen osoite	
Y-tunnus	
Yhteyshenkilön nimi	
Yhteyshenkilön puhelin ja sähköposti	
Ehdokkaan virallinen sähköpostiosoite, johon tarjoajien valintaa koskeva päätös voidaan antaa tiedoksi.	
Ehdokkaan osallistumishakemus	
<p>Osallistumishakemuksen rakenne (listatkaa, mistä dokumenteista ja liitteistä osallistumishakemuksenne koostuu).</p> <p>Ehdokkaan tulee noudattaa oikeassa sarakkeessa kuvattua osallistumishakemuksen rakennetta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistumishakemus (tämä lomake täytettynä) • <i>Selvitykset</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Liite 1, Luottoluokitus ○ Liite 2, Viimeksi vahvistettu tilinpäätös ○ Liite 3, Selvitys kilpailutettavien palveluiden liikevaihdosta edellisellä tilikaudella ○ Liite 4, Selvitys alihankkijoista ○ Liite 5, Tarjottava ratkaisukokonaisuus ○ Liite 6, Palveluresurssit • <i><mikäli osallistumishakemukseen on välttämätöntä vielä muita liitteitä, listatkaa ne tähän edellisten liitteiden jälkeen></i>
<p>Liikesalaisuudet tulee koota erillisiin dokumentteihin. Mitkä osallistumishakemuksenne dokumentit sisältävät liikesalaisuuskäsitteen ja ovat salassa pidettäviä?</p> <p>Luottamukselliset liitteet tulee selkeästi merkitä luottamukselliseksi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <Liite> • <Liite>
Päiväys	
Allekirjoitus	<hr/> <nimen selvennys>, tehtävä yrityksessä

Liite 2. Osallistumishakemuslomakkeen vähimmäisvaatimukset, esimerkki.

Rekisteritiedot – vähimmäisvaatimukset	
<p>A) Ehdokas on rekisteröitynyt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaupparekisteriin, • ennakkoperintälain mukaiseen ennakkoperintärekisteriin, • työnantajarekisteriin sekä • arvonlisäverolain mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin <p>ennen hankintapäätöksen tekemistä, jos lainsäädäntö edellyttää rekisteröitymistä.</p> <p>Jos ehdokas ei ole rekisteröitynyt edellä mainittuihin rekistereihin, se sitoutuu toimittamaan hankintayksikön pyynnöstä selvityksen rekisteröimättömyyden perusteista.</p> <p>Mikäli tilaaja näin erikseen pyytää (ei tarvitse liittää tähän osallistumishakemukseen), Ehdokas sitoutuu toimittamaan todisteet rekisterimerkinnöistä sekä kaupparekisteriotteen.</p> <p>Hankintayksikkö voi tarkistaa yrityksen rekisteröitymisen yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä (YTJ) ja kaupparekisteriotteen merkinnät.</p>	<p>Kyllä: <input type="checkbox"/>; Ei: <input type="checkbox"/></p>
<p>B) Ei rikostuomiota lain 53 §:N tarkoittamissa rikoksissa.</p> <p>Tarjoaja vakuuttaa, että tarjoajayritystä tai sen johtohenkilöä taikka edustus-, päätös- tai valvontavaltaa käyttävää henkilöä ei ole tuomittu lain (349/2007, http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070349) 53 §:n mukaisista rikoksista (jos ei ole tuomittu, vastatkaa Kyllä).</p> <p>Hankintayksikkö varaa oikeuden pyytää selvityksiä hankintamenettelyn kestäessä (ei tarvitse tässä vaiheessa liittää osallistumishakemukseen).</p>	<p>Kyllä: <input type="checkbox"/>; Ei: <input type="checkbox"/></p>

Liite 3. Referenssilomake

Referenssit

Täyttäkää tästä väليهdestä vain **sinisellä** kuvattut solut refenssienne mukaisesti

Ehdokkaan nimi:

Mikäli toimitus jatkuu yhä, kirjatkaa soluun "Jatkuu yhä"

#	Ehdokkaan rooli toimituksessa	Referenssiasiakas	Asiakkaan yhteyshenkilö & yhteystiedot	Käyttäjien määrä	Toimituksen aloitus (kk/vvvv)	Toimitus päättynyt (kk/vvvv)	Palvelun / toimituksen kuvaus	Muut huomiot
Vähimmäisvaatimuksena olevat referenssit								
Täydentävät, tarvittaessa ehdokkaiden vertailuun vaikuttavat lisäreferenssit								

Liite 4. Hankinnan kohteen yleiskuvaus, sisällysluettelo

1.	Dokumentin tarkoitus	3
2.	Hankittavat kollaboraatoratkaisukokonaisuuden osapalvelut	3
2.1	Sähköposti ja kalenteri.....	4
2.2	Toimisto-ohjelmistojen ja dokumenttien käyttö pilvipalvelusta.....	4
2.3	Yhteiskäyttöiset verkkopohjaiset työtilat ja sivustot.....	4
2.4	Verkkokokoukset ja työasematason videoneuvottelu	4
2.5	Personoitavuuden lisäarvopalvelut	5
3.	Kollaboraatoratkaisun tulevaisuuden visio	5
4.	Yleisradio ja sen ICT-ympäristön perusteet.....	6
4.1	Yleisradio pähkinäkuoressa.....	6
4.2	Yleisradion IT -ympäristön yleiskuva	6
5.	Toimipisteet ja päätelaiteympäristö	7
5.1	Ylen pysyvät toimipisteet	7
5.2	Kirjeenvaihtajat.....	8
5.3	Työasemaympäristö yleisesti	9
5.3.1.	Päätelaitekanta ja määrät	9
5.3.2.	Työasemavakiot ja sovelluspaketit.....	9
5.3.3.	Erityistyyöasemat.....	11
5.4	Työympäristön kehittämishanke - TYP ja sen vaikutukset.....	11
6.	Nykyinen kollaboraatioympäristö ja sen palvelut	12
6.1	Sähköposti- ja kalenterikokonaisuus	12
6.2	Toimisto-ohjelmistot	14
6.3	Intranet ja ryhmätyötilat.....	14
6.4	Etäkokousoirratkaisu.....	16

Liite 5. Osallistumishakemuksen jättäneet palveluntarjoajat. Salainen

Liite 6. Osallistumishakemusten vertailutaulukko, esimerkki. Salainen.

Liite 7. Intranetin sisältövision kysymykset ja vastaukset

Miksi kannattaa tehdä?	Mikä on nykytila?	Mikä on tavoitetila?
Etusivu		
Jokaisen yleläisen portti intraan, tärkeä! Helpottaa työtä ja työhön liittyvän tiedon löytämistä.	Sekava, ei personoitu, vaikea käyttää.	Ajantasainen, selkeä, intuitiivinen rakenne, personoitava, ajankohtaista asiaa, omat tiedot, helppo julkaista, jakaa ja hakea tietoa, houkutteleva.
Organisaatiosivut		
Työyhteisöviestinnän väline, lähellä omaa työtä, ohjaa toimintatapoja. Mikä on mun duuni? Tavoitteet tiedossa.	Sekava, epäyhtenäinen.	Yhtenäiset sivut/sisällöt, yhtenäiset viestintäkäytännöt. Helppo löytää ja käyttää.
Palvelusisällöt		
Helpottaa päivittäistä työntekoa; oleellinen työkalu kaikille yleläisille.	Sekava, toimii osittain, osittain ei. Ei ole ajan tasalla; vanhaa tietoa käytössä edelleen. Tiedon haku ei toimi kunnolla. Epäyhtenäinen toteutus.	Helppokäyttöinen, intuitiivinen. Mieluummin vähemmän, mutta ajan tasalla olevaa tietoa. Yksi asia/yksi paikka. Selkeä vastuutus.
Toiminnan ohjaus		
Pysyy ajan tasalla, saa tietoa päätöksistä. Tietää mitä ja miten asiat tehdään.	Siedettävä, ei kohdistettu kohderyhmille. Kaikki tiedot eivät ole ajan tasalla. Materiaalien julkaisutapa sekava. Kokoustyötilojen käyttö toimii (johtoryhmä, johtotiimit yms.).	Helppokäyttöinen, ajan tasalla. Päätökset, organisaatiotieto yms. minua koskeva tieto löytyy helposti (personointi). Tieto/ materiaali helposti jaettavissa eteenpäin ja sisältöjen kommentointi mahdollista.
Työtilat		
Projektien hallinta ja koossapito (Yle on projektiorganisaatio)	Siedettävä. Extranet ja intranet pajat ovat eriytyneet. Toiminnallisuudet heikot.	Toiminnallisuudet tukevat projektihallintaa. Projektien ja tiimien asioita on helppo jakaa ja julkaista. Mahdollisuus yhteistyöhön ulkopuolisten kumppaneiden kanssa

Liite 8. Kooste intranetin etusivun sisällöistä ja toiminnallisuuksista

Intran etusivu	
Kaikille yhteinen sisältö: Uutiset, ilmoitukset, nostot, bannerit, linkit, navigaatio	
Ylläpitäjillä mahdollisuus tehdä etusivulle pysyvämpiä nostoja: bannereita, uutisia, linkkejä, kuvia, blogeja ym.	
Navigaation kautta on pääsy syvemmälle kaikille tarkoitettuun sisältöön	
Linjaorganisaation ajankohtainen/ tuorein sisältö ja omat projektit näkyviin. Vähintään näkyvissä ne työtilat joissa henkilö on mukana.	
Pääsy syvemmälle oman organisaation sisältöihin	
Mahdollisuus kommentoida ja ”peukuttaa” sivulla näkyvää sisältöä	
Personointi	Oma uutisfeed, jossa pystyy itse määrittelemään, mitä siinä näkyy (oletuksena perussisältö: kaikille yhteinen ja oma organisaatio)
	Kaikilla mahdollisuus julkaista feediin ja kommentoida omassa feedissä näkyviä julkaisuja -> valittavissa, onko julkaisu kaikille avoin vai näkykö esim. vain yksikön sivulla tai omalla sivulla
	Navigaatio osin personoitu / personoitavissa
	Mahdollisuus luoda ja jakaa sisältöä suoraan etusivulta ja valita, missä ja kenelle luotu sisältö näkyy

Liite 9. Kooste intranetin organisaatiosivun sisällöistä ja toiminnallisuuksista

Organisaatiosivut
Joka yksiköllä oma kokonaisuus, jossa perustiedot yksiköstä: rakenne, henkilöt, tavoitteet, hankkeet, projektit
Ylläpitäjällä mahdollisuus tehdä pysyvämpiä nostoja: bannereita, uutisia, linkkejä, kuvia, blogeja ym.
Yksikön uutisfeed tuoreimmista tapahtumista (perussettinä tuoreimmat uutiset ja ajankohtaiset asiat, lisäksi erikseen jaetut), nämä sisällöt näkyvät myös yksikön ihmisten etusivulla
Kaikilla yksikön työntekijöillä mahdollisuus julkaista feediin ja jakaa siinä kuvia, linkkejä ym. Feediin nousee myös muiden/muulla tehtyjä julkaisuja asiasanojen / tagien perusteella (ylläpitäjä voi piilottaa näkyvistä)
Sisältötyyppejä mm. ajankohtaiset asiat (tiedote, uutinen, aikataulutietoa) -> linkkeinä feediin, organisaatietietoa (sivut, kuvat), kokousten sisällöt (agendat, muistiinpanot, liitteet, päätökset, aikataulut), materiaaleja (dokumenttikirjasto, kuvakirjasto), blogijulkaisu
Kaikki sisältö kommentoitavissa
Osa sisällöstä on rajattavissa vain yksikön työntekijöille ja halutuille tahoille/ yksittäisille henkilöille (perustellusta syystä). Julkaisuvaiheessa selkeästi valinta, kenelle sisältö on tarkoitettu.
Asiasanoitus, jolla julkaisuihin saadaan näkyvyyttä myös muilla sivuilla, esim. muiden yksiköiden feed

Liite 10. Kooste intranetin työtilan sisällöistä ja toiminnallisuuksista

Työtilat
Projektien kohdalla voi olla osa toiminnanohjausta
Työtilaan pääsy myös talon ulkopuolelta
Vapaamuotoiset projektit, tiimien työtilat
Projektien ja tiimien työtilamallit eroavat toisistaan -> projektinhallinnalla määrämuotoiset tarpeet esim. dokumentoinnin osalta
Työtilassa tiedotteet, kalenteri, dokumentaatio, materiaalit, jäsenet, keskustelu
Projektin vaiheiden seuranta
Osallistujien/jäsenten hallinta
Kaikki sisältö kommentoitavissa
Työtilasta julkaisumahdollisuus muualle intraan/yleiseen uutisfeediin
Työtilan avaaminen julkiseksi / rajaaminen vain tietyille joukolle
Vapaamuotoiset projektit, tiimien työtilat
Projektien ja tiimien työtilamallit eroavat toisistaan -> projektinhallinnalla määrämuotoiset tarpeet esim. dokumentoinnin osalta
Työtila nousee automaattisesti näkymään jäsenien etusivulle
Työtilan uutisfeedin sisällöt näkyvät automaattisesti jäsenien uutisfeedissä
Jäsenillä julkaisumahdollisuus työtilan feediin